



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE
COIMBRA

**PROJETO: SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CABO-VERDIANA
(ABORDAGEM A UMA AUTARQUIA) –
DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE MELHORIA**

Edson Patrick Correia Monteiro

Projeto realizado no Mestrado em Gestão Empresarial com a Orientação de:

Dr. Wander Manuel Gaspar Brás de Carvalho

Maio, 2015



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE
COIMBRA

**SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CABO-VERDIANA
(ABORDAGEM A UMA AUTARQUIA) –
DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE MELHORIA**

Edson Patrick Correia Monteiro

Com a Orientação de: Dr. Wander Manuel Gaspar Brás de Carvalho

Maio, 2015

Resumo

Com este estudo pretendeu-se compreender as complexidades da avaliação de desempenho na administração pública Cabo-Verdiana, a partir de um estudo de caso numa autarquia local. São objetivos do trabalho identificar as barreiras à implementação e sucesso da Gestão por Objetivos na administração local, e apresentar propostas de melhorias conducente com as limitações. Os dados foram recolhidos em cinco departamentos operacionais, sendo os métodos de recolha de dados utilizados, entrevistas aos diretores e inquérito aos funcionários. Com análise e discussão dos dados concluiu-se que, nível de burocracia elevado, orientação filosófica dos serviços sociais, falta de especialização, falta recursos, e inviabilidade da ligação entre performance e compensação são limitações à avaliação de desempenho na organização. Foram apresentadas propostas de melhorias e linhas de investigação futuras sugeridas.

Palavras-chaves: Nova Gestão Pública, Administração Pública, Autarquia e Administração Local, Avaliação de Desempenho, e Gestão por Objetivos.

Abstract

Performance Evaluation System in Public Administration of Cape Verde (Approach in a Local Government) - Diagnosis and Proposal for Improvement

This study aimed to understand the complexities of performance evaluation in Cape Verde public administration, from a case study in a local administration. The objectives of this study are identify barriers to the implementation and success of Management by Objectives, and make proposals for improvements conducive with the limitations. Data were collected in five operational departments, and the data collection methods used was interviews with directors, and survey of employees. With analysis and discussion of the data it was concluded that high level of bureaucracy, philosophical orientation of social services, lack of expertise, lack of resources, and non-viability of the link between performance and compensation are limitations to performance evaluation in the organization. Proposals for improvements were presented and suggested future research lines.

Keyword: New Public Management, Public Administration, Local Government, Performance Evaluation, and Management by Objectives.

Agradecimentos:

Agradeço ao Doutor Wander Carvalho, meu professor e orientador, pelo apoio incondicional e incentivo para fazer sempre melhor. Ao Doutor devo um agradecimento especial pelo interesse e confiança demonstrado neste projeto desde da proposta do projeto até a execução da mesma. Agradeço-o também, pela partilha de conhecimentos, nesta área de estudo que sendo o Doutor especialista constituíram contribuições valiosas para execução do projeto.

À organização de estudo, a todos os seus funcionários que participaram diretamente ou indiretamente no estudo pela oportunidade, disponibilidade, apoio e compreensão durante o período de estudo.

À minha mãe e minha irmã, Ernestina Veiga e Andreia Monteiro pela compreensão, apoio e incentivo incondicional ao longo de toda minha vida. Agradeço-as em especial pela enorme contribuição por mais uma etapa conquistada.

Aos meus amigos, Eunice Paiva, Jerson Veiga, Amarílde Semedo, Maria Querido, Luís Barbosa e Dinis Mendes pelo apoio e incentivo ao longo deste mestrado.

Ao meu amigo, Boaventura pelo apoio, incentivo e partilha de conhecimentos importantes para execução deste projeto.

Agradeço a todos que diretamente e indiretamente contribuíram para execução deste projeto.

“Se não pode medir, não pode gerir” Peter Drucker

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS	5
ÍNDICE GRÁFICOS.....	5
ÍNDICE FIGURAS	5
ABREVIATURAS	6
INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	8
1.1 Administração Pública e Gestão de Recursos Humanos.....	8
1.2 Avaliação de Desempenho na Administração Pública.....	13
1.3 Barreiras à Gestão por objetivos na Administração Pública	18
1.4 Fundamento para eficácia da Gestão por Objetivos na Administração Pública	21
CAPÍTULO II – METODOLOGIA.....	29
1.1 Processos de recolha e análise de dados	29
1.2 Estudo caso – Avaliação de desempenho na administração pública Cabo-Verdiana	34
CAPÍTULO III – RESULTADOS E DISCUSSÃO	37
1.1 Resultados	37
1.2 Discussão	46
CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO	50
BIBLIOGRAFIA.....	51
Anexo I – Pedido de autorização para recolha de dados.....	56
Anexo II – Ficha da organização.....	58
Anexo III – Explicação do estudo aos Participantes	60
Anexo IV – Guião de entrevista.....	62
Anexo V – Inquéritos	66
Anexo VI – Tabelas	72

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Condicionantes internos e externos na gestão da organização.....	37
Tabela 2 - Nível de Burocracia na Gestão	39
Tabela 3 - Relação supervisor e colaborador.....	40
Tabela 4 - Motivação dos funcionários e percepções de motivação por parte do supervisor ..	41
Tabela 5 - Motivação dos avaliadores	42
Tabela 6 - Especialização – formação e experiência de SAD	43
Tabela 7 - Objetivos individuais, específicos e mensuráveis	44
Tabela 8 - Compensação.....	45

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade dos dirigentes	30
Gráfico 2 - Habilitação dos dirigentes.....	30
Gráfico 3 - Situação perante emprego dos dirigentes.....	31
Gráfico 4 - Experiência Profissional dos dirigentes	31
Gráfico 5 - Distribuição dos inquiridos por departamentos.....	32
Gráfico 6 - Idade dos inquiridos	32
Gráfico 7 - Habilitação dos inqueridos.....	32
Gráfico 8 - Situação perante emprego dos inquiridos.....	33
Gráfico 9 - Experiência Profissional dos inquiridos	33
Gráfico 10 - Experiência no sector privado	33

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1 – Organigrama da Autarquia Local	29
---	----

ABREVIATURAS

AD – Avaliação de Desempenho

AL – Administração Local/ Autarquia Local

AP – Administração Pública

D – Departamento

GPO – Gestão por Objetivos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

NGP – Nova Gestão Pública

RH – Recursos Humanos

SAD – Sistema Avaliação de Desempenho

SP – Sector Público

INTRODUÇÃO

O presente estudo consiste num trabalho de projeto, no âmbito do Mestrado em Gestão Empresarial e versa sobre a Avaliação de Desempenho na Administração Pública de Cabo Verde, em uma instituição pública local.

Com as novas práticas de gestão da Administração Pública (AP), consequência da busca pela recuperação da confiança dos cidadãos no governo, e pelo aumento da eficiência e a da eficácia na gestão do sector público (SP), organizações públicas em diferentes partes do globo têm enfatizado a avaliação de desempenho (AD) assente na Gestão por Objetivos como parte de suas operações de rotina. No entanto, as características singulares do SP podem constituir barreiras no processo de AD, sendo necessário adaptar os procedimentos para a natureza mutável das organizações públicas.

Em 2007, a AP de Cabo Verde apresentou uma proposta para um novo sistema de avaliação de desempenho (SAD) – aprovado em 12 de Novembro de 2014 – como forma à evoluir para uma gestão determinada por objetivos, orientada para resultados e dotada de instrumentos de gestão eficientes e eficazes. Com novo SAD pretende-se colmatar as deficiências do sistema anterior, introduzido em 1993, que se caracterizava pela sua subjetividade.

Reconhecendo a necessidade de adaptar os procedimentos da AD no sector público, este estudo tem como questão de partida identificar e compreender as complexidades e, ou desafios da AD na Administração Pública Cabo-Verdiana, a nível local. São objetivos específicos: Identificar limitações da autarquia na implementação do novo SAD e apresentar propostas de melhorias conducentes com as limitações.

Sendo assim, este trabalho está dividido em cinco capítulos, o primeiro apresenta uma revisão bibliográfica sobre a administração pública, gestão de recursos humanos, e avaliação de desempenho. No segundo Capítulo é descrita a metodologia utilizada para obtenção dos resultados apresentados, e discutidos no Capítulo III. Finalmente, conclui-se o trabalho no Capítulo IV.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Administração Pública e Gestão de Recursos Humanos

1.1.1 Da burocracia à flexibilidade – Empresarialização do sector público

No final da década de 70 e início de 80, com o aumento dos custos, a necessidade de contenção orçamental, e uma perda de confiança da sociedade na capacidade do governo em responder as suas necessidades levou os governos e líderes do sector público (SP) à procura de um novo modelo diferente de funcionamento e estruturação do SP com principal objetivo de aumentar a eficiência e a eficácia na gestão do sector. Modelo este que veio há ser reconhecido internacionalmente como Nova Gestão Pública (NGP) ou *New Public Management* (Boyne et al. 1999; Box 1999; Brown 2004; Gruening 2001; Kwok & Tam 2010; Mussari & Ruggiero 2010; Shingler et al. 2008; Vigoda 2000).

Com NGP pretendia-se que o SP abandonasse as suas tradições burocráticas (Boyne et al. 1999; Brown 2004) e adota-se uma gestão mais empreendedora (Boyne et al. 1999), orientada para o cliente e para os resultados (Kwok & Tam 2010; Vigoda 2000), ou seja a NGP fazia ênfase a transferências de técnicas de típicas da gestão do sector privado para o SP (Boyne et al. 1999; Brown 2004; Gruening 2001; Mussari & Ruggiero 2010).

Constituem também elementos da NGP outras práticas de gestão como: planeamento e gestão estratégica, separação da política e da gestão – liberdade para gerir (flexibilidade) –, descentralização das atividades, gestão de riscos, gestão por resultados, avaliação de desempenho (AD) e gestão de pessoal, subcontratação, e uso de tecnologia de informação na gestão (Boyne et al. 1999; Brown 2004; Gruening 2001; Vienažindienė et al. 2012).

A gestão sob o modelo NGP envolve a aplicação de recursos físicos, financeiros e humanos para realizar os objetivos do governo (Gruening 2001) com eficácia e eficiência.

1.1.2 Governo como negócio?

Para alguns autores ainda existem diferenças consideráveis entre os sectores, embora os dois tenham princípios em comum (Bower 1977; Box 1999; Rocha 2010; Shingler et al. 2008). Segundo Bower (1977), a gestão no SP é definido e limitado, e difere da gestão empresarial em vários aspetos importantes, por exemplo, os gestores públicos frequentemente: têm de aceitar objetivos impostos por organizações exteriores as que gerem; operam em estruturas que lhes são impostas; o sistema de carreiras está fora de controlo dos gestores e a prossecução de objetivos tem que ser efetuado em menos tempo que a gestão empresarial.

Como vimos anteriormente uma das características da NGP é a liberdade e flexibilidade na gestão (Boyne et al. 1999; Brown 2004; Gruening 2001), que contraria a ideia de limitação de gestão no SP de Bower (1977). Para Boyne et al. (1999), as diferenças ainda identificáveis na gestão dos dois sectores podem ser simplesmente um atraso na adoção das novas práticas de gestão por parte de alguns sectores públicos.

Com a ascensão da NGP, organizações públicas e administrações locais são encorajadas e em ultima instância obrigados a adotar um estilo de gestão que reflete as práticas sector privado (Boyne et al. 1999; Kwok & Tam 2010; Vigoda 2000). Este movimento ascendente tende a erradicar as diferenças ainda existentes nos dois sectores (Box 1999).

1.1.3 Oposições

Houve críticas consideráveis na tentativa de trazer a gestão pública em linha com gestão privada (Boyne et al. 1999). Alguns autores mostraram preocupação na gestão orientada para os resultados e seus efeitos no SP (Box 1999; Gruening 2001; Ikramullah et al. 2011; Kwok & Tam 2010; Sherwood & Page 1976; Thompson 1981). Para Kwok & Tam (2010) *“As organizações públicas podem não ter objetivos muito claros, em especial, o programa de assistência social, que dificulta a mensuração de resultados tangíveis”*. Segundo Box (1999), não é adequado simplesmente transferir um modelo a partir do sector privado para o SP existindo diferenças entre os dois sectores.

Outros autores focaram mais nas consequências no fator humano do SP. Estes são da opinião que a adoção de uma linguagem do sector privado pode ter efeitos colaterais disfuncionais, como distorção nas medidas de desempenho e manipulação, alterando o espírito ou motivação pública – intenções altruístas que motivam os indivíduos a servir o interesse público (Bright 2008) – dos funcionários para pessoas competitivas, egoísta, e movidas pelo autointeresse (Box 1999; Boyne et al. 1999; Mussari & Ruggiero 2010; Van Rinsum & Verbeeten 2012). Segundo Brown (2004) as mudanças no SP ao longo das últimas duas décadas tiveram um impacto significativo sobre os funcionários de organizações do SP e as condições em que as pessoas trabalham.

As mudanças no SP provocadas pelo novo modelo de gestão afetaram extremamente o capital humano, e estas mudanças vieram destacar a necessidade das organizações públicas para desenvolver estratégias de capital humano mais eficaz para melhor o desempenho das organizações públicas (French & Goodman 2011).

1.1.4 Do Altruísmo ao Autointeresse – Nova Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) no sector público (SP) mudou significativamente nas últimas décadas devido as reformas do movimento da Nova Gestão Pública (Boyne et al. 1999; Brown 2004; French & Goodman 2011). Segundo Brown (2004), *“o sector público desenvolveu uma abordagem distinta de GRH ao longo do tempo e contou com muitas inovações que concede direitos significativos aos trabalhadores. O modelo empregador e as condições de emprego têm estado no centro das reformas.”*

Segundo Boyne et al. (1999), a adoção da NGP deu aos gestores a possibilidade de adquirir e desenvolver técnicas de GRH mais sofisticados. Com o novo modelo de gestão, a GRH passa a ter um papel fundamental em qualquer nível do SP, local ou central. As estratégias eficazes de recursos humanos (RH) desempenham um papel crucial na política e mudanças tecnológicas que são exigidas por esta ênfase crescente nos serviços de governo orientados para os resultados e desempenho (French & Goodman 2011).

Para Boyne et al. (1999) as principais mudanças na GRH do SP foram:

- Primeiro, o padrão convencional de "gestão paternal" deu lugar a "gestão racional" – Transferência do poder para os diretores de linha, em vez de pessoal especialista, que por sua vez reduziu a prioridade dada a questões como a igualdade de oportunidades.
- Segundo, as práticas uniformizadas de emprego foram substituídos pela flexibilidade e diferenciação – Os serviços públicos deixam de oferecer uma garantia de “*trabalho-para-vida*”, pagamento determinado pelo grau na hierarquia, ou promoção com base na antiguidade. Em vez disso, a muitos trabalhadores são oferecidos contratos em tempo-parcial ou temporários, e as perspectivas salariais e de carreira dos funcionários estão ligados à percepções de seu desempenho.
- Por último, tem havido um movimento do coletivismo para o individualismo, mudança no conceito de equidade e trabalho de equipa para um baseado em critérios de desempenho individuais.

Na visão de French & Goodman (2011), a GRH no SP mudou significativamente com as iniciativas de reinvenção do SP, e os desafios para a administração pública crescem em relacionar as reformas e inovações com os valores subjacentes dos funcionários públicos em todos os níveis, central e local.

1.1.4.1 Administração local

As mudanças na GRH são menos acentuadas a nível local. Estudos confirmam que os gestores de recursos humanos (RH) a nível da administração local dedicam uma quantidade significativa do seu tempo as atividades relacionadas com a gestão dos funcionários públicos, no entanto muitas das práticas de GRH tradicionais ainda são consideradas essenciais pelos profissionais de RH (French & Goodman 2011). Há vários fatores possíveis de explicar este movimento menos acentuado na administração local (AL):

Primeiro, há existência de um conjunto de fatores internos e externos que limitam qualquer prática de gestão na administração local. Fatores internos – aqueles podem ser afetado, alterado ou desenvolvido pelas administrações locais tais como: Recursos Humanos – a experiência dos gestores e dos funcionários; Recursos Organizacionais – incluem as relações, a cultura da organização, sistema de gestão interna, bem como filosofia de liderança; Capacidade –

capacidade da AL de gerir mudanças revela-se na forma como a AL faz adaptações necessárias aos objetivos originais. (Knutsson & Mattisson 2008; Vienažindienė et al. 2012). Fatores externos – aqueles que não podem ser afetado ou modificado pela administração local tais como: o território municipal ou local, condições locais, decisões históricas, constante mudança na legislação, decisões políticas, situação socioeconômica, e as demandas de clientes (Knutsson & Mattisson 2008; Vienažindienė et al. 2012).

Em segundo lugar existem certas limitações/barreiras na administração local que condicionam a implementação e eficácia de uma das práticas mais centrais da GRH, a Avaliação de Desempenho – desenvolvido detalhadamente no ponto I 1.3 – (Aplin & Schoderbek 1976; Roberts 1994a; Roberts 1995).

Finalmente, embora haja fatores capazes de explicar este movimento é possível que simplesmente a nível local existem casos em que os gestores abdicam da promessa de eficiência da nova abordagem de gestão para manter os valores, motivação e, ou espírito público. De qualquer forma é perceptível que a administração local tem mais dificuldades na adoção da NGP. Além de lidar com as condicionantes do SP em geral, também tem as suas próprias barreiras e, ou limitações.

Devido, as limitações mencionadas anteriormente, a eficiência das organizações públicas torna-se um problema complexo que requer decisões complexas (Vienažindienė et al. 2012). Um dos fatores mais importantes que determinam a eficiência da atividade de uma instituição é a alta qualidade e comprometimento do RH (Rolle & Klingner 2012; Vienažindienė et al. 2012). A nova abordagem GRH baseia-se na gestão de desempenho para a adaptabilidade e produtividade no SP (Brown 2004), as percepções de desempenho estão diretamente relacionadas as perspectivas salariais e de carreira dos funcionários, e desta forma garantem maior flexibilidade e diferenciação nas práticas de emprego (Boyne et al. 1999). Os procedimentos de avaliação de desempenho são realmente relevantes para configurações do SP, no entanto, eles devem ser adaptados para a natureza mutável das organizações do SP (French & Goodman 2011).

1.2 Avaliação de Desempenho na Administração Pública

1.2.1 Conceito e finalidade de avaliação de desempenho

Nos últimos anos, tem sido dada grande atenção ao papel do processo de avaliação desempenho (AD) devido à crença de que um Sistema de Avaliação Desempenho (SAD) eficaz (ver ponto I-1.4) concebido e implementado pode fornecer ao funcionário, ao gestor, e a organização uma série de benefícios (Longenecker & Nykodym 1996).

A AD é uma sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, que deve ser suportado na análise objetiva do comportamento do funcionário e comunicação ao mesmo os resultados (Rocha 2010, p.199). De Andrés et al. (2010) definiu AD como sendo um processo usado por algumas organizações para avaliar eficiência e produtividade dos empregados. Na mesma linha pensamento, Roberts (1994a) definiu AD como uma ferramenta para tornar a organização mais produtivo e melhorar a produtividade dos funcionários. Mais recentemente, Owoyemi & George (2013) definiu AD como determinação de competência (força) e falha (fraquezas) do funcionário no seu posto de trabalho.

No mundo de hoje, quase todas as organizações, público ou privado, requer um SAD para avaliação e gestão dos seus funcionários. O sucesso ou o fracasso de uma organização é determinada pelo meio através do qual os desempenhos funcionários são geridos nessa organização. Assim, um SAD eficaz torna-se um dos mais centrais práticas de Gestão de Recursos Humanos e um instrumento fundamental para as organizações (Ahmed et al. 2010; Bellavance et al. 2013; Boachie-Mensah & Awini Seidu 2012; Espinilla et al. 2013; Ferris et al. 2008; Huang et al. 2011; Ikramullah et al. 2011; Latham et al. 2005; Longenecker & Nykodym 1996; Owoyemi & George 2013; Roberts 1994a; Rolle & Klingner 2012). Segundo Longenecker & Nykodym (1996), um SAD eficaz pode: fornecer aos gestores uma ferramenta de comunicação útil para o estabelecimento de metas e planeamento de desempenho dos funcionários; aumentar a motivação e a produtividade dos funcionários; facilitar as discussões em matéria de crescimento e desenvolvimento dos funcionários; fornecer uma base sólida para

a gestão de salários, e fornecer dados para uma série de decisões de recursos humanos.

A AD é uma das práticas mais controversas de gestão (Roberts 1994a; Roberts 1995; Roberts 2003). O objetivo principal de avaliar os funcionários é incutir neles o desejo de melhoria contínua. No entanto, frequentemente o resultado de muitas avaliações é uma diminuição e não um aumento de desempenho (Latham et al. 2005), pois algumas organizações veem-na com uma ferramenta política para ajudar a obstruir e frustrar o plano de carreira e progresso de alguns funcionários (Owoyemi & George 2013).

Para Levy & Williams (2004) definir o contexto organizacional em que a avaliação ocorre é essencial para realmente compreender e desenvolver SAD eficazes.

1.2.2 Avaliação na Administração Pública

1.2.2.1 Da subjetividade para objetividade

Confiança dos cidadãos nas instituições públicas têm vindo a diminuir ao longo das últimas décadas (Box 1999; Gruening 2001; Shingler et al. 2008). Em esforço para recuperar a confiança dos cidadãos no governo, reformas no sector público (SP) em todo o mundo tem enfatizado a avaliação de desempenho (AD) como uma operação de rotina (Kloot & Martin 2000; Shingler et al. 2008).

A AD é um dos instrumentos de gestão do sector privado adotados pelo SP com a nova abordagem de gestão pública (Boyne et al. 1999; Brown 2004; French & Goodman 2011; Shingler et al. 2008; Vienažindienė et al. 2012). Segundo Shingler et al. (2008) as organizações públicas não são capazes de efetivamente avaliar o seu próprio desempenho, sem se basear nos princípios do sector privado.

Com uma gestão voltada para os resultados e desempenho na busca constante pela eficiência foi aconselhado às administrações públicas mudarem os seus sistemas tradicionais de AD tipicamente subjetivos para sistemas que predominasse a objetividade. Constituindo a Gestão por Objetivos (GPO) uma alternativa eficaz para a abordagem tradicional que em grande parte, mostra ser inadequado para a AD (Aplin & Schoderbek 1976; Box 1999; French & Goodman

2011; Gruening 2001; Ikramullah et al. 2011; Kloot & Martin 2000; Kwok & Tam 2010; Poister & Streib 1995; Roberts 1995; Sherwood & Page 1976; Shingler et al. 2008; Thompson 1981). Segundo Aplin & Schoderbek (1976) os funcionários (públicos) que contribuíram para o sucesso da organização podem não ser recompensados, porque as suas contribuições não foram realmente enumerados, enquanto outros que não conseguiram executar satisfatoriamente permanecem intocadas porque as suas responsabilidades nunca foram claramente definidas.

Estudos demonstram que a subjetividade afeta negativamente a AD e que sistemas com medidas objetivas são mais eficazes (Amygdalos et al. 2014; Bellavance et al. 2013; Bright 2008; Latham et al. 2005; Levy & Williams 2004; Maas & Torres-González 2011; Van Rinsum & Verbeeten 2012). Segundo Van Rinsum & Verbeeten (2012) a subjetividade na AD afeta negativamente a motivação dos funcionários através da redução da confiança no supervisor. No mesmo seguimento, Levy & Williams (2004) e Maas & Torres-González (2011) referem que, as pesquisas indicam que muitos funcionários sentem que avaliações subjetivas são por vezes imprecisas e injustas, e o comportamento antiético dos gestores é um antecedente importante na percepção de justiça nos processos de AD. No entanto, estudos também demonstram que a subjetividade tem aspetos positivos, nomeadamente em situações em que medidas objetivas são caras, imprecisas ou indisponíveis (Bellavance et al. 2013; Golman & Bhatia 2012; Shingler et al. 2008).

Os efeitos negativos da subjetividade nas práticas de AD são superiores às potenciais consequências positivas. O foco da Nova Gestão Pública em medidas mais objetivas de desempenho pode realmente ser benéfico. No entanto, isso não implica automaticamente que sistemas mais objetivos são em geral ideais para todas as organizações do SP (Van Rinsum & Verbeeten 2012). Os objetivos de algumas organizações do SP geralmente são poucos claros, ou mais precisamente, poucos específicos o que apresenta desafios para a medição (Kwok & Tam 2010). Por exemplo, alguns autores defendem que no programa de assistência social é impossível quantificar a sua eficácia. Nestes programas os objetivos não são muitos claros, o que dificulta a medição de resultados tangíveis (Aplin & Schoderbek 1976; Kloot & Martin 2000).

Da mesma forma, as Administrações Locais (AL) apresentam desafios às avaliações objetivas (Kloot & Martin 2000; Kwok & Tam 2010; Roberts 1994a; Roberts 1995). Segundo Kloot & Martin (2000) há sempre uma diferença (*gap*) entre o que é necessário e o que é medido quando vem a questão de AD na AL. Na mesma ordem, Kwok & Tam (2010) aludem que a AD na AL tem questões de mensurações de resultados tangíveis contra objetivos pouco claros. Reforçando, que ajustes (ver ponto I-1.4) devem ser feitos para que a AD não seja um mero mecanismo de medição, mas sim um impulsor de mudança.

1.2.2.2 Gestão por objetivos

Desde a aceitação da "gestão" como um corpo separado do conhecimento, nenhuma ferramenta de gestão teve um impacto tão intenso em organizações como Gestão por Objetivos (GPO) (Aplin & Schoderbek 1976). GPO ou *Management by Objectives (MBO)* originou-se como uma técnica de gestão na década de 1920, mas o termo GPO só tornou-se popularizado a partir das décadas de 1950 e 1960 com a publicação em 1954 da obra *Practice of Management* de Peter Drucker, que teorizava a GPO. Durante estas décadas GPO foi implementado de forma generalizada no sector privado (Murray & Kuffel 1978; Poister & Streib 1995; Sherwood & Page 1976). Embora, a técnica tivesse tornado uma ferramenta familiar na gestão do sector privado, no sector público (SP) só começou a ser implementado na década 1970 (Murray & Kuffel 1978) introduzida pela Nova Gestão Pública.

Segundo Huang et al. (2011) a avaliação de desempenho (AD) segundo a GPO é uma ferramenta útil para desenvolver e preparar funcionários para papéis futuros dentro de uma organização, e para avaliar níveis de proficiência em seus papéis atuais na organização. Para Jun (1976), a GPO é um empreendimento para alcançar os objetivos organizacionais através da valorização de comprometimento e participação dos funcionários. Na mesma linha de pensamento Thompson (1981) afirmou que “*GPO envolve o empregado na fixação de metas, e os objetivos tornam-se um formulário de feedback*”.

Na visão Rodgers & Hunter (1992) a participação na tomada de decisões (participação na gestão), definição de metas e *feedback* objetivo são as três componentes principais na Gestão por Objetivos.

- Primeiro, a **participação na gestão** é utilizado para promover a compreensão à toda a organização, por incluir os pontos de vista básicos e as oposições básicas das diferentes abordagens da mesma tarefa e dos mesmos problemas dentro da organização.
- Segundo, o **estabelecimento de metas** envolve a revisão contínua dos objetivos. As decisões são tomadas, os objetivos são identificados, as prioridades e as posterioridades são definidas, e por fim a estrutura organizacional é concebida para os fins específicos da instituição.
- Finalmente, o **feedback objetivo** é dado pelos gestores para os colaboradores sobre os progressos no sentido de alcançar os seus objetivos.

Tanto a teoria, como estudos empíricos defendem a GPO como uma ferramenta para melhorar a eficácia na gestão, e com relação direta na satisfação, no aumento de esforço e na produtividade dos funcionários (Antoni 2005; Aplin & Schoderbek 1976; Huang et al. 2011; Jun 1976; Murray & Kuffel 1978; Poister & Streib 1995; Rodgers & Hunter 1992; Thompson 1981). Segundo Murray & Kuffel (1978), a GPO é uma técnica motivacional quando a compensação está relacionada com o desempenho. No mesmo seguimento, Thompson (1981) alude que as medidas objetivas da GPO contribuem para melhorar a satisfação com a supervisão – relação supervisor e colaborador. Mais recentemente, Antoni (2005) concluiu no seu estudo, numa organização de 167 funcionários e 21 equipas, que a GPO pode ser vantajosa a nível de trabalho de equipa, sendo uma ferramenta eficaz para a liderança e autorregulação das equipas.

Que a GPO é uma técnica vantajosa para as organizações é inquestionável, no entanto, Latham et al. (2005) alertou *“se receber uma boa avaliação depende unicamente de alcançar metas, formas engenhosas serão encontrados pelos funcionários para fazer metas fáceis parecer difícil para a supervisão”*. De forma a prevenir contra tais *“formas engenhosas”*, as características dos objetivos são fundamentais sendo a literatura relativamente consensual que eles devem ser claros, específicos, desafiantes, verificáveis, mensuráveis, relevantes para o cargo que o funcionário ocupa e coordenadas com os objetivos da organização (Caetano 2008, pp.72–75).

Indiscutivelmente, a GPO melhora o desempenho das organizações, e a crença dos autores é que assim como no sector privado ela também melhora o desempenho das organizações públicas (Aplin & Schoderbek 1976; Jun 1976; Kloot & Martin 2000; Murray & Kuffel 1978; Poister & Streib 1995; Thompson 1981). Para Jun (1976), a prática da GPO no SP tem muito a oferecer e vale a pena ser implementado. Na visão de Poister & Streib (1995), a GPO tem sido uma parte fundamental do movimento para fortalecer a capacidade de gestão no SP. Segundo Roberts (1995), dado a necessidade de melhorar a produtividade e melhorar a qualidade de experiência no emprego, um sistema de avaliação desempenho eficaz, que incorpora participação e objetivos pode realmente ajudar a atender às necessidades individuais e organizacionais.

Aplin & Schoderbek (1976) também defenderam o uso de GPO no SP, mas alertaram que a aplicação nas organizações públicas difere consideravelmente da aplicação no sector privado. Uma série de questões, que não são encontrados no sector privado podem intervir para limitar e, ou dificultar a aplicação da GPO no SP (Aplin & Schoderbek 1976; Roberts 1994a; Roberts 1995).

1.3 Barreiras à Gestão por objetivos na Administração Pública – Administração Local.

Nesta secção serão analisados os fatores que condicionam à implementação e prática da avaliação de desempenho (AD), mais especificamente a Gestão por Objetivos, na administração pública (AP) em geral, e em específico para a administração local (AL).

Algumas das características próprias do sector público (SP) formam barreiras diretas aos processos de AD, limitando a sua eficácia (Aplin & Schoderbek 1976). Constituem principais obstáculos para AD orientada para os resultados na AP: a Orientação Filosófica dos Serviços Sociais; a Falta de Poder de Fazer Cumprir, e a Rapidez de Mudança no Ambiente do Sector Público (Murray & Kuffel 1978).

Primeiro, a **orientação filosófica dos serviços sociais** está em oposição direta aos princípios básicos subjacentes à abordagem objetiva. Segundo Murray & Kuffel (1978), Kloot & Martin (2000) e Kwok & Tam (2010), o facto dos serviços sociais serem publicamente financiados impossibilita a quantificação da sua

eficácia. Nos programas de serviços sociais os objetivos não são claramente definidos, e isto dificulta a medição e obtenção de resultados tangíveis.

Segundo, **falta de poder para fazer cumprir**. Administradores do SP não tem o mesmo grau de poder que os seus homólogos no setor privado (Bower 1977; Murray & Kuffel 1978). É extremamente difícil demitir ou simplesmente penalizar um funcionário do SP por não atingir os objetivos, especialmente quando este acumulou uma longa história de desempenho aceitável antes da introdução da GPO. No SP, o sistema de emprego foi “intencionalmente” estruturado para proteger os funcionários públicos a partir de ações caprichosas de políticos. Esta situação levou a um estreitamento do diferencial de poder entre subordinados e superiores, gerando um ambiente de trabalho extraordinariamente seguro para os funcionários públicos (Murray & Kuffel 1978).

Finalmente, **rapidez de mudança no ambiente do sector público**. Para responder com sucesso aos problemas sociais, como cuidados de saúde e segurança, os governos devem ser ágeis, flexíveis e, acima de tudo inovadores. Esta flexibilidade e capacidade de resposta criam graves problemas para as organizações e os indivíduos que utilizam a abordagem GPO. A criação frequente de novas leis e programas pode causar muitos problemas para GPO. A introdução de novos programas altera as prioridades dos já existentes, e assim multiplicando as dificuldades desta abordagem (Murray & Kuffel 1978).

Administração local

Ao longo do trabalho é destacado as dificuldades da administração local na adoção das novas práticas de gestão pública, e em especial nas novas configurações da Gestão de Recursos Humanos. Na AD, assim como nas outras práticas de gestão, a AL além de se deparar com suas próprias condicionantes, também é condicionada com as do SP em geral, anteriormente enunciadas. Segundo G. E. Roberts (1994a) várias são as razões para que as Administrações Locais (AL) não implementem um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD). Entre quais, destacam-se: Falta de Recursos; Falta de Especialização; Falta de Apoio de Nível Superior, e Oposição Sindical.

Primeiro, a **falta de recursos**. Segundo Roberts (1994a) e Roberts (1995), a maioria das características estruturais podem estar no local, no entanto, a falta de recursos pode inutilizar os atributos necessários para a eficácia do sistema. Um sistema eficaz requer avaliação sistemática, analisando a confiabilidade e a validade das avaliações para identificar áreas problemáticas específicas. Todos estes procedimentos requerem investimentos consideráveis que muitos governos podem não ser capazes ou não querem fazer.

Segundo, a **falta de especialização** – experiência e formação. Segundo G. E. Roberts (1994a), os gestores de recursos humanos podem não ter a experiência necessária para projetar um sistema eficaz, e consultores externos são caros. A falta de experiência dos gestores pode dissuadir a AL no desenvolvimento de um SAD. Além do mais, os próprios avaliadores se sentem que o sistema implementado é ineficaz, as potenciais consequências negativas superam as positivas, eles podem opor-se ao sistema. Na mesma linha pensamento, para Roberts (1995), a falta de experiência dos profissionais envolvidos pode levar a variabilidade dentro do sistema. Alguns avaliadores podem ser experientes enquanto outros não, logo, os resultados podem ser mistos. Enquanto, os mais hábeis podem realmente envolver os colaboradores nos processos – participação na gestão –, os outros podem envolver o funcionário superficialmente. O que os menos hábeis consideram participação na gestão pode ser pouco mais do que uma revisão rápida sem quaisquer efeitos.

Terceiro, a **falta de apoio de nível superior**. O apoio de nível superior é essencial para o sucesso da maioria das inovações da Nova Gestão Pública (Aplin & Schoderbek 1976; Jun 1976; Roberts 1994a). Se o gestor, ou o presidente se opõem ao conceito ou prática da AD, é improvável que seja adotado um SAD. O suporte do nível superior na AD vai além de investimento de recursos, também figura na forma representativa, avaliando os avaliadores sobre quão bem eles gerem os processos (Roberts 1994a).

Finalmente, a **Oposição Sindical**. O apoio sindical constitui um fator importante para o sucesso de qualquer SAD, pois a insatisfação com o processo, frequentemente resulta em queixas em locais de trabalho sindicalizado (Krats & Brown 2012). Segundo G. E. Roberts (1994a), os sindicatos tradicionalmente

ênfatizam antiguidade como base preferencial para a gestão de pessoal. A antiguidade é estabelecida no pressuposto de que trabalhadores experientes são mais proficientes e produtivos, e as recompensações devem ser com base em anos de serviço. Mais recentemente Krats & Brown (2012) constatou que, embora os postos de trabalho do SP sejam mais sindicalizados em relação aos do setor privado, o mesmo não acontece em relação aos estudos, existindo assim necessidade de pesquisas sobre AD em organizações do SP sindicalizados.

Considerando os diferentes contextos sociais e económicos em que as organizações do SP operam, o sucesso da AD depende dos ajustes à ser feitos, consoante as suas características individuais e específicas (Mussari & Ruggiero 2010). Não só a nível estrutural, como também na forma de atuar dos intervenientes. Para Murray & Kuffel (1978), os administradores que utilizam GPO no ambiente público devem ser de uma “raça” com grande capacidade de resistência, flexibilidade e coragem, dado os obstáculos para a implementação bem-sucedida da GPO. Devendo, agrupar as experiências adquiridas com os profissionais no domínio privado, com as suas próprias abordagens inovadoras. No mesmo seguimento, para Boyne et al. (1999), organizações públicas com um grande número de novos funcionários poderão seguir mais perto quaisquer práticas do sector privado, especialmente se tais funcionários forem recrutados do setor privado.

1.4 Fundamento para eficácia da Gestão por Objetivos na Administração Pública

A avaliação de desempenho (AD) é uma das técnicas mais complexas e controversas de recursos humanos (Roberts 1994a; Roberts 1995; Roberts 2003). Os problemas associados com o processo AD, desde a criação, implementação e aplicação, estão bem documentados, e eles ainda continuam a frustrar os académicos e profissionais. De acordo com os pesquisadores não existe tal coisa como um formato “ideal” de Sistemas de Avaliação de Desempenho (SAD) (Longenecker & Nykodym 1996). No entanto, acredita-se que um SAD pode ser eficaz, se for colocado em prática adequado e como resultado contribuir para a meritocracia (Amygdalos et al. 2014), satisfação e

motivação dos funcionários (Murray & Kuffel 1978; Vigoda 2000; Ahmed et al. 2010; Van Rinsum & Verbeeten 2012; Salleh et al. 2013). Um sistema é eficaz, quando também, contribui para alcançar metas e objetivos da organização (Huang et al. 2011), para melhorar o desenvolvimento, desempenho (Ahmed et al. 2010; Huang et al. 2011; Owoyemi & George 2013; Vigoda 2000), e comprometimento dos funcionários (Ahmed et al. 2010; Kuvaas 2006; Salleh et al. 2013; Owoyemi & George 2013).

A literatura é consensual que a eficácia de um SAD depende da interação de uma serie de fatores essenciais da gestão moderna. Destes, dois grandes grupos são essências. São eles: o **contexto social organizacional** – caraterísticas e qualidades do supervisor e do avaliado – (Ferris et al. 2008; Levy & Williams 2004; Pichler 2012), e a **estratégia da organização** – elementos organizacionais – (Jun 1976; Murray & Kuffel 1978; Rodgers & Hunter 1992; Sherwood & Page 1976). Todos estes fatores são críticos para a eficácia do SAD, e diretamente relacionadas uma com as outras. O funcionamento negativo ou positivo de um, afeta diretamente o funcionamento negativo ou positivo do outro. Para eficácia do sistema é necessário conexão positiva entre o capital humano e os elementos organizacionais. Se uma organização do SP está empenhada em melhorar a eficácia do seu sistema terá de garantir que a relação destes fatores seja positivo – alta qualidade de ambiente social organizacional e uma boa estratégia organizacional – para todo o processo, caso contrário, a avaliação será ineficaz, resultando: na baixa de motivação (Arshad et al. 2013; Salleh et al. 2013; Van Rinsum & Verbeeten 2012), de satisfação (Ahmed et al. 2010; Arshad et al. 2013; Murray & Kuffel 1978), de desempenho (Ahmed et al. 2010; Owoyemi & George 2013; Vigoda 2000), e com efeitos direto na intenção de saída dos funcionários (Ahmed et al. 2010; Kuvaas 2006; Vigoda 2000). No entanto, acredita-se que no SP, os funcionários tendem a reagir com o comportamento negligente em vez de sair (Vigoda 2000).

1.4.1 Contexto Social Organizacional

Definir o contexto social organizacional em que a avaliação desempenho (AD) ocorre é essencial para compreender e desenvolver avaliações eficazes (Ferris et al. 2008; Levy & Williams 2004; Pichler 2012). Tanto o avaliado, como também

a pessoa responsável pela avaliação é suscetível de ser afetado pela cultura da organização, e pelas relações e atitudes pessoais (Amygdalos et al. 2014). As características e qualidades possuídas pelos supervisores e funcionários são fatores importantes a considerar no surgimento e materialização de qualquer contexto de trabalho, porque ajudam a formar ou moldar a natureza de tais contextos (Ferris et al. 2008). São fatores sociais organizacionais capazes de influenciar a eficácia da AD: Relação supervisor e funcionário; Motivação dos funcionários; Formação dos funcionários; Motivação dos supervisores, e Formação dos supervisores.

Relação supervisor e funcionários – Para eficácia do sistema, as relações entre os funcionários e os supervisores devem ser positivas (Rolle & Klingner 2012). Pesquisadores e os profissionais acreditam que a relação de confiança entre os funcionários e os supervisores pode limitar a eficácia da AD. Segundo estes observadores, a alta qualidade das relações entre os funcionários e os supervisores resultam no aumento dos níveis mútuo de apoio e confiança, ao passo que as relações de baixa qualidade são caracterizadas por níveis mais baixos dessas características (Bellavance et al. 2013; Ferris et al. 2008; Levy & Williams 2004; Pichler 2012). Estudos empíricos e teóricos argumentam que a qualidade desta relação é tanto superior, quando menor for o nível formalismos administrativos – SAD que se propõem ser objetivo, mas na verdade, disfarçam a subjetividade e parcialidade dos supervisores, ou seja, comportamentos estrategicamente projetados para maximizar interesses próprios (Rolle & Klingner 2012; Vigoda 2000) – na utilização do sistema (Arshad et al. 2013; Hartmann & Slapničar 2009; Rolle & Klingner 2012). Segundo Hartmann & Slapničar (2009), o formalismo importa para a confiança do subordinado no supervisor, porque pode aumentar ou diminuir a percepção dos subordinados sobre a qualidade de *feedback* – oportuna e construtiva –. A relação entre o supervisor e funcionário é tanto superior, também, quanto mais elevada for a percepção de justiça processual – avaliação realizada uniformemente, sem preconceito entre funcionários, e estes devem ter acesso a informações detalhadas sobre as medidas de desempenho utilizadas e percebe-los como altamente relevantes (Bellavance et al. 2013) – (Bellavance et al. 2013; Hartmann & Slapničar 2009; Mani 2002; Van Rinsum & Verbeeten 2012).

Motivação dos funcionários – A motivação dos funcionários realmente influencia o processo de AD (DeVoe & Iyengar 2004; Kuvaas 2006). Segundo Kuvaas (2006), a motivação dos funcionários está diretamente relacionado com a satisfação com a avaliação e com desempenho dos funcionários. Na mesma ordem, para DeVoe & Iyengar (2004), as percepções de motivação por parte do supervisor influencia a maneira em que o desempenho de subordinado é avaliado, e a aplicabilidade das teorias dos gestores sobre os subordinados é alargada ao tipo de programa de incentivos concebidos e implementados para funcionários. A motivação dos funcionários é suscetível de ser afetado pela percepção de justiça processual (Salleh et al. 2013; Van Rinsum & Verbeeten 2012) – a percepção de justiça na AD afeta negativamente a confiança dos funcionários em seu supervisor, o que também reduz a motivação (Mani 2002; Salleh et al. 2013; Van Rinsum & Verbeeten 2012) –, e a percepção de pertença e valorização na organização (Caillier 2010; Owoyemi & George 2013) – os funcionários serão menos motivados e menos propensos a gastar esforço extra quando percebem suas contribuições não têm impacto diretamente a missão da sua organização (Owoyemi & George 2013) –.

Formação dos funcionários. – Os funcionários devem compreender e aceitar os procedimentos da avaliação (Longenecker & Nykodym 1996; Roberts 1994b; Roberts 2003; Rolle & Klingner 2012) . Todos os funcionários precisam entender porquê as avaliações estão sendo conduzidas e como o sistema funciona (Longenecker & Nykodym 1996). Aceitação dos funcionários é uma componente essencial de um SAD eficaz (Roberts 1994b; Roberts 2003). Formação de AD dos funcionários é fundamental para que eles possam entender e aceitar o processo de avaliação, pois a tensão e a ambiguidade que rodeiam o processo é reduzida quando o funcionário entende claramente os objetivos (Longenecker & Nykodym 1996). Os funcionários também são mais propensos a aceitar o SAD, quando têm um papel importante nos processos de avaliação (Roberts 1994b). Segundo G. E. Roberts (1994b) e Roberts (2003), não só aceitação como a satisfação dos funcionários com os processos de avaliação é fortemente reforçada quando eles possuem um papel significativo nos processos, por exemplo participação no estabelecimento de metas.

Motivações dos supervisores – As principais causas da ineficácia da AD costumam ser atribuídas ao supervisor (Longenecker & Nykodym 1996). Os supervisores podem usar os seus poderes para tanto melhorar a avaliação, como para prosseguir seus próprios objetivos (Latham et al. 2005). Por isso, as organizações devem tomar medidas ativas para aumentar a disposição do supervisor para conduzir avaliações eficazes (Longenecker & Nykodym 1996; Rolle & Klingner 2012). Proporcionar formações regulares e recompensar os supervisores por realizações de avaliações eficazes são fatores fundamentais para a melhorar a motivação dos supervisores e eficácia da avaliação (Longenecker & Nykodym 1996).

Formação dos supervisores – A capacidade do supervisor para avaliar adequadamente – justa, objetiva, livre de preconceitos e que contribua para melhoria desempenho e motivação dos funcionários (Longenecker & Nykodym 1996; Owoyemi & George 2013) – seu funcionário é fundamental para uma AD eficaz (Longenecker & Nykodym 1996; Owoyemi & George 2013; Pichler 2012). AD sem formação muitas vezes levam à ineficácia, frustração, insatisfação e baixa de confiança com a supervisão (Longenecker & Nykodym 1996). Formação de AD não devem apenas se concentrar em melhorar a precisão na classificação e comunicação de *feedback*, mais também nas comunicações sobre os produtivos pré e pós da avaliação entre supervisores e colaboradores (Pichler 2012). A formação deverá permitir os supervisores desenvolver habilidades específicas de avaliação, e confiança na sua capacidade de efetivamente avaliar os outros (Longenecker & Nykodym 1996).

1.4.2 Estratégia organizacional

Embora os dois grupos de fatores sejam igualmente importantes para eficácia do SAD – de nada serve ter boas estratégias se o capital humano for “deficitário”, o contrario também é verdade – no SP a estratégia organizacional requer maior atenção. A técnica de AD é uma ferramenta do sector privado, e exige a “empresarialização” do SP para o seu sucesso, vistos as diferenças entre os dois sectores e as limitações do SP, constatados anteriormente. Cada tipo de SAD exige elementos organizacionais diferentes que sustentam o sucesso dos processos e eficácia do sistema.

A prática efetiva da Gestão por Objetivos requer capacidade organizacional para estabelecimento e execução de metas, ao invés de técnicas de controle processuais – um programa GPO exige um administrador orientado a ação em oposição à orientação para técnica – as organizações devem a criar um clima organizacional adequado, que permita os funcionários participar abertamente na criação e ajustes dos objetivos (Jun 1976). As organizações devem reconhecer as implicações dos seguintes elementos organizacionais quando planeiam introduzir uma abordagem GPO: Influência no processo de definição de metas, Comunicação e *feedback*, Apoio da liderança, Suporte e desenvolvimento organizacional para mudança, Abordagem integrada para a gestão total, Autogestão e descentralização, e *Pay-for-performance* – Compensação – (Jun 1976; Murray & Kuffel 1978; Rodgers & Hunter 1992; Sherwood & Page 1976).

Influência no processo de definição de metas – Participação do subordinado no processo de formulação de objetivos é de importância crítica para a GPO (Rodgers & Hunter 1992; Sherwood & Page 1976). Metas específicas devem ser definidas, e o funcionário deve estar comprometido com a consecução desses objetivos, pois a fixação de metas afeta o esforço, a persistência (Latham et al. 2005) e a satisfação com o sistema de avaliação (Krats & Brown 2012). Segundo Owoyemi & George (2013), os funcionários são mais propensos de mostrar compromisso de estabelecer metas quando eles estão cientes de que o seu desempenho no trabalho, mais tarde, vai ser revisto.

Comunicação e *feedback* – Um dos elementos mais importantes na organização moderna e fundamental em qualquer programa orientado para o objetivo é o processo contínuo de *feedback* e comunicação entre os indivíduos e as subunidades organizacionais na formulação e na execução das metas e objetivos (Jun 1976; Murray & Kuffel 1978; Rodgers & Hunter 1992). As organizações devem direcionar a atenção para o desenvolvimento de um sistema de *feedback* que fornece as informações essenciais para avaliar o progresso em direção às metas (Murray & Kuffel 1978). Segundo Latham et al. (2005) para *feedback* provocar uma mudança positiva no comportamento, ela deve ser: foco no comportamento e não na pessoa; seletivo, de modo a não sobrecarregar a pessoa; se concentrar no comportamento desejado em vez de indesejado, e a honestidade não deve ser confundida com ofensa.

Apoio da liderança – A principal razão do fracasso da GPO no SP é a mesma razão que no privado, ausência de uma gestão de topo totalmente comprometida e envolvida (Rodgers & Hunter 1992). Para sucesso da GPO, definição de metas e objetivos deve derivar do mais alto nível da organização (Sherwood & Page 1976). Se a gestão de topo e os principais administradores esperam que os subordinados interessem por GPO, eles devem manifestar mesmo grau de interesse (Sherwood & Page 1976). A gestão de topo deve fornecer recursos necessários para formação e correr riscos de fazer experiências com a nova abordagem de gestão (Jun 1976).

Suporte e desenvolvimento organizacional para mudança – A GPO é uma grande mudança organizacional, e conseqüentemente exige apoio organizacional considerável (Sherwood & Page 1976). Através da abordagem da GPO, a gestão também tem de desenvolver a capacidade organizacional para a mudança. Os ambientes organizacionais mudam e exigem renovação na organização. Não só, novos métodos e técnicas têm de ser desenvolvido, como também os membros da organização devem ser formados para que eles possam lidar com os problemas emergentes (Jun 1976).

Abordagem integrada para a gestão total – A GPO é uma ferramenta de gestão total projetada para integrar objetivos organizacionais através da participação dos funcionários em todos os níveis – utilizado para promover a compreensão a toda a organização, ao incluir os pontos de vista das diferentes abordagens das mesmas questões dentro da organização (Rodgers & Hunter 1992) – (Jun 1976). A GPO integra os macros elementos das organizações com os micros elementos. Tenta integrar as principais funções organizacionais a fim de realizar a ligação entre os objetivos, o processo de orçamentação, alocação de recursos humanos, planeamento, formação e desenvolvimento, e outras funções (Jun 1976).

Autogestão e descentralização – Segundo Jun (1976), e mais recentemente comprovada por Antoni (2005), a GPO é projetada para promover o conceito de autogestão. Autogestão envolve dois elementos básicos: primeiro, o Autocontrolo – mais responsabilidade (gestão de equipa) e prestação de contas para autocontrolo individual (autoavaliação). Em segundo lugar, Trabalho de

equipa – os objetivos são atingidos apenas com os esforços e colaboração entre os membros da organização (Jun 1976).

O primeiro passo em direção ao trabalho de equipa é a descentralização da estrutura e funções da organização. O processo de descentralização administrativa é demasiado importante para na prática de GPO (Jun 1976). A descentralização fornece uma função vital na preservação de participação na gestão num sistema democrático. Os empregados recebem maior ponderação nas escolhas e seleção de alternativas, o poder tradicional de uma burocracia centralizada é substituído por um novo conceito de poder descentralizado – redefinição de responsabilidades e objetivos individuais na organização – (Jun 1976).

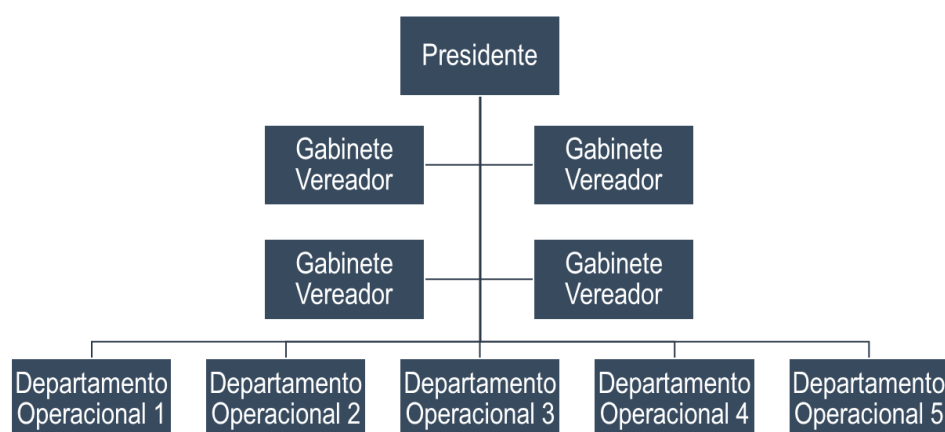
Pay-for-Performance (Compensação) – No SP, os funcionários negligentes permitiram que o conceito de mérito tornar-se sinónimo de antiguidade (Adelsberg 1978). Na abordagem de GPO é fundamental que haja ligação direta entre o processo de GPO e compensação pelo mérito (Murray & Kuffel 1978). Se os funcionários não recebem nenhum mérito ou compensação por um desempenho excecional, a difusão da mediocridade tornara-se ampla, a menos que o trabalho seja intrinsecamente satisfatório. Por outro lado, quando o funcionário é compensado de acordo com a sua performance, ele tende a demonstrar níveis mais elevados de desempenho – devido ao aumento da motivação (Longenecker & Nykodym 1996) – (Murray & Kuffel 1978). No entanto, a ligação com a compensação não implica sucesso garantido, se não houver fundos suficientes para recompensar diferenças reais de desempenho, e se a distribuição não é feita de uma forma justa e equitativa, a avaliação terá como consequência, a falta de confiança no processo de avaliação e perde-se a capacidade do efeito positivo na motivação dos funcionários (Longenecker & Nykodym 1996).

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

1.1 Processos de recolha e análise de dados

Este estudo analisa as complexidades ou barreiras à AD na AP Cabo-Verdiana, administração local. O estudo foi realizado durante dois meses (Fevereiro e Março de 2015) numa AL Cabo-Verdiana com cerca de 137 funcionários, 122 dos quais, exercem funções em regime de emprego e 15 em regime de carreira (ver ponto II-1.2). Do ponto de vista da estrutura organizacional (Ver **Figura 1**), a organização estrutura-se sob o modelo Hierarquizado, dispõe de 4 gabinetes sob a direção dos vereadores, que respondem diretamente ao Presidente, estes gabinetes, por sua vez, têm na sua direta dependência serviços administrativos (5 departamentos operacionais – “não políticos” –: D1, D2, D3, D4 e D5).

Figura 1 – Organigrama da Autarquia Local



Fonte: Elaboração própria

O estudo foi conduzido mediante um requerimento (Anexo I) e aprovação do mesmo. Todos os participantes foram informados sobre o projeto e os propósitos do estudo (Anexo II).

A AD implica a interação entre dois atores, o avaliador e avaliado. Por isso os dados foram recolhidos de ambos. Para os avaliadores (supervisores) foi utilizado entrevistas (método qualitativo), e aos funcionários (avaliados) foram feitos inquéritos (abordagem quantitativa). Ambos os métodos são os métodos principais que orientam o projeto. Foram ainda recolhidos dados de outras fontes (documentos da organização, revistas, sites, entre outros) que são os dados

secundários e fornecem papel de apoio nos procedimentos. Dando menor prioridade, o método secundário é incorporado no método principal. A mistura dos dados provenientes dos dois métodos serve em algumas situações para complementar a informação e em outras para comparar uma fonte dados com a outra (Creswell 2009). Esta mistura reconhece a importância da pesquisa quantitativa e qualitativa, e proporciona resultados de pesquisa mais informativo, completo, equilibrado e útil (Johnson et al. 2007). A mistura dos dois métodos também tem desvantagens, incluindo o custo e tempo – Carmo e Ferreira (1998) citado por (Sousa & Baptista 2011) –. No entanto, usando métodos diferentes de recolha de dados, um pesquisador pode ganhar perspectivas diferentes dos dados do estudo (Creswell 2009).

Foram efetuadas entrevistas aos 5 diretores, dos 5 departamentos operacionais. A duração média das entrevistas foi de 40-50 minutos. Nas entrevistas foram utilizados guias de entrevista (Anexo IV). As entrevistas eram do tipo estruturado com questões predeterminadas, que foram consideradas importantes para os objetivos do trabalho. As entrevistas estruturadas tem a vantagem de obter dados comparáveis entre vários sujeitos (Sousa & Baptista 2011). As questões eram abertas e semiabertas (parte da resposta fechada e outra livre). As questões abertas e semiabertas permitem o entrevistado exprimir e justificar livremente a sua opinião, e assim, torna a entrevista mais interessante (Sousa & Baptista 2011). Em seguida, a caracterização dos entrevistados:

Dos 5 diretores, 2 tinham idade compreendida entre 31-43, 2 entre 44-56, e 1 com mais de 56 anos – **Gráfico 1**.

Gráfico 1 - Idade dos dirigentes

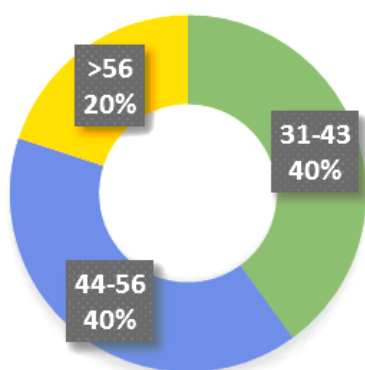
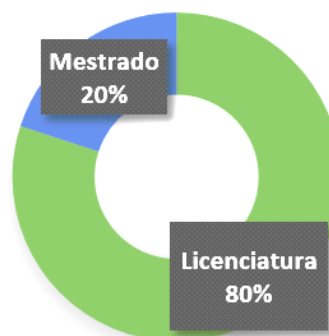


Gráfico 2 - Habilitação dos dirigentes



Apenas 1 estava habilitado com mestrado, os restantes 4 com licenciaturas – **Gráfico 2**.

Três trabalhavam na instituição há mais de 10 anos, 1 entre 1-5 anos, e 1 entre 6-10 anos – **Gráfico 3**.

4 tinham mais de 10 anos de experiência, e 1 com experiência compreendida entre 6-10 anos – **Gráfico 4**. Nenhum tinha experiência no sector privado.

Gráfico 3 - Situação perante emprego dos dirigentes

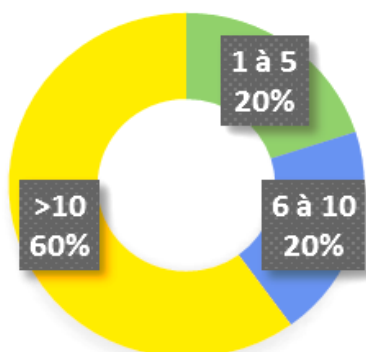


Gráfico 4 - Experiência Profissional dos dirigentes



Segundo Sousa & Baptista (2011), o recurso ao inquérito é necessário cada vez surge a necessidade de recolher informações sobre grande variedade de comportamentos de um mesmo indivíduo, ou quando pretendemos conhecer o mesmo tipo de variável em muitos indivíduos. Os inqueridos foram todos os funcionários dos 5 departamentos, que encontravam na organização durante o período que ocorreu o estudo. A duração média de preenchimento foi de 7-10 minutos. Os Questionários (**Anexo V**) eram do tipo fechados, permitindo obter respostas que possibilitam comparações com outros instrumentos de recolha de dados. Além disso, questionários do tipo fechados são mais objetivos e requerem menos esforços por parte dos inqueridos (Sousa & Baptista 2011). Foram excluídos da análise os questionários bastantes incompletos, que não seriam suscetíveis de tratamento. Extraídos os questionários incompletos, obteve-se um total de 29 questionários válidos, ou seja, aproximadamente 93,5%. Em seguida, a caracterização dos inquiridos (caracterização por departamento – **Anexo VI**):

Dos 29 inqueridos, 10% pertenciam ao departamento D1, 24% à D2, 31% à D3, 14% à D4, e 21% à D5 – **Gráfico 5**.

Gráfico 5 - Distribuição dos inqueridos por departamentos

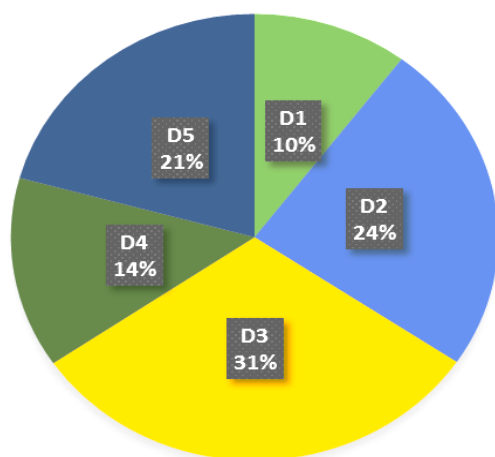
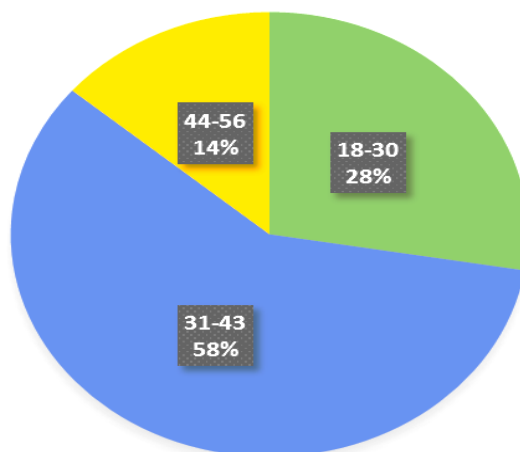


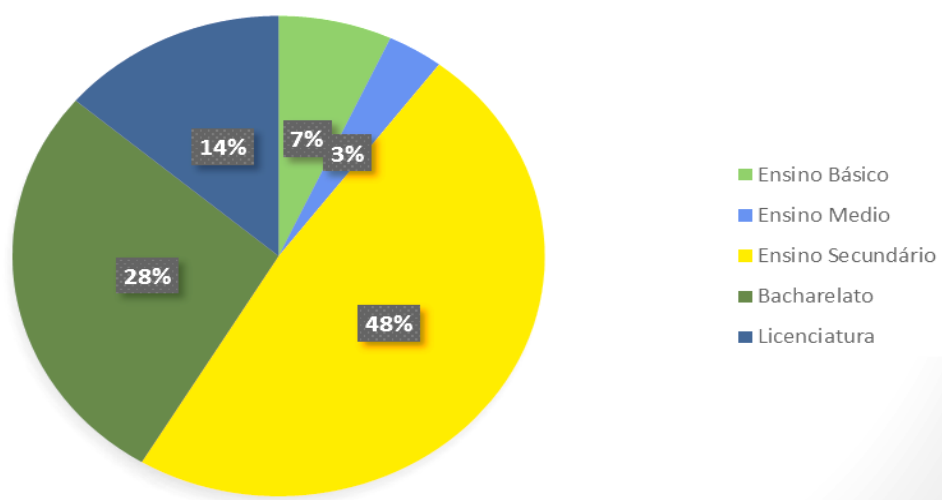
Gráfico 6 - Idade dos inqueridos



28% dos inqueridos tinham idade compreendida entre 18-30 anos, 58% entre 31-43, e 14% com idade compreendida entre 44-56 – **Gráfico 6**.

14% dos inqueridos estavam habilitado com licenciatura, 28% com bacharelato, 48% com ensino secundário, 3% com ensino medio, e 7% com ensino básico – **Gráfico 7**.

Gráfico 7 - Habilitação dos inqueridos



7% dos inqueridos trabalhavam na instituição menos de 1 ano, 28% entre 1-5 anos, 10% entre 6-10 anos, e 55% com mais de 10 ano – **Gráfico 8**.

4% dos inquiridos tinham menos de 1 ano de experiência profissional, 31% entre 1-5 anos, 10% entre 6-10 anos, e 55% com mais de 10 anos experiência – **Gráfico 9.**

Gráfico 9 - Experiência Profissional dos inquiridos (em anos)

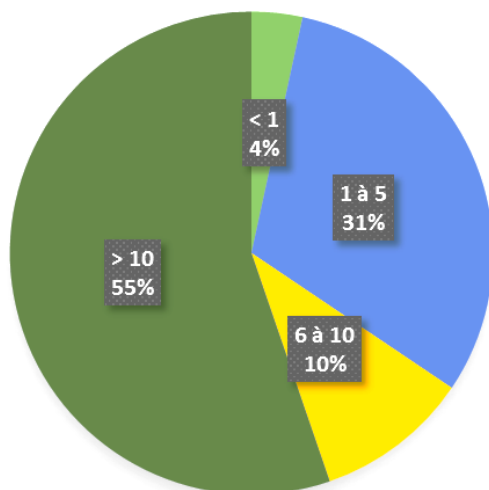
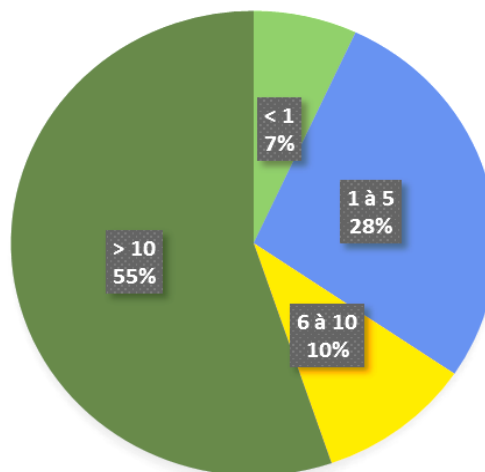
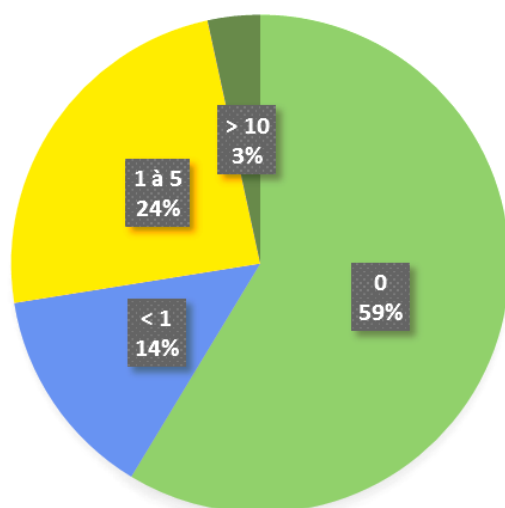


Gráfico 8 - Situação perante emprego dos inquiridos



59% dos inquiridos não tinham experiência no sector privado, 14% com menos de 1 ano, 24% entre 1-5 anos, e 3% com mais de 10 anos – **Gráfico 10.**

Gráfico 10 - Experiência no sector privado



Segundo (Rolle & Klingner 2012), Bogdan and Biklin (1998) fornecem tipos comuns de codificação, mas enfatizam que para questões centrais o pesquisador deve moldar seu próprio sistema de codificação. Em um estudo misto, a recolha de dados podem ser apresentadas em secções separadas, mas

a análise e interpretação combina as duas formas de dados para buscar convergência ou semelhanças entre os resultados (Creswell 2009). Para codificar os dados deste estudo primeiro, as respostas, ambos qualitativo e quantitativo, foram organizadas de acordo com as perguntas do guia de entrevista. Apenas respostas relacionadas com as questões de discussão foram listadas. As informações obtidas através dos inquéritos foram alinhadas com as das entrevistas. Também foram incluídas observações – informações obtidas através de análise de documentos obtidos de outras fontes – em cada questão. Uma vez que todas as perguntas e respostas foram organizadas, os dados foram então individualmente codificados como positivo, negativo e neutro. As respostas positivas foram as que foram identificadas aspetos considerados como positivos para o sucesso para o SAD, as respostas negativas codificadas como limitações para o sistema, e as respostas identificadas como neutras continham comentários que não eram nem positivos nem negativos, ou eram tanto positivos quanto negativos.

1.5 Estudo caso – Avaliação de desempenho na administração pública Cabo-Verdiana

A evolução da administração pública (AP) Cabo-Verdiana é definida em três períodos – reformas na AP (Cooperação PALOP e TL - UE n.d.; UCRE 2009). A Primeira fase, o Estado Providência, de 1975 – 1989 (UCRE 2009), surgiu da necessidade de um estado novo com o término da AP Colonial, que durou cerca de 500 anos (Cooperação PALOP e TL - UE n.d.). Reformas evoluíram para construção de instituições do novo estado independente com foco na segurança alimentar, no acesso universal da saúde e da educação (UCRE 2009).

A segunda fase, Estado Liberal, de 1990 – 2000, desenvolveram-se reformas institucionais com foco nas necessidades de liberalização política (democracia) e económica (UCRE 2009). Nesta fase, em 27 Setembro de 1993 surgiu o primeiro SAD da AP de Cabo Verde, com extensão de aplicação em todos os níveis da AP, central e locais autárquicos, e com objetivo principal apreciar a qualidade do trabalho e o mérito dos funcionários.

Os resultados das avaliações seriam obrigatoriamente consideradas para efeitos de promoção, progressão na carreira e para nomeação provisória em definitiva.

No entanto, os instrumentos de avaliação estabelecidos pela lei eram muitos subjetivos, com lista de competências limitado, incidindo apenas sobre aspetos comportamentais e de assiduidade. A avaliação do funcionário estava limitada a preenchimento de fichas de carácter subjetivos definidos pela lei, e feita anualmente, que dificulta, o acompanhamento do desempenho e a avaliação real do desempenho dos funcionários (Tavares 2010). Em suma, o sistema condicionava a sua própria eficácia, ou seja, condicionava a sua operacionalidade, a avaliação objetiva, e o estabelecimento objetivos individuais e institucionais.

A terceira fase, Estado Regulador, a partir 2000 – presente, desenvolvem-se reformas institucionais em todos quadrantes e a todos níveis (macro e micro) na busca pelo reforço da cidadania, da modernização, da transparência e da competitividade do sector público – Nova Gestão Pública – (UCRE 2009).

Na busca pela modernização dos serviços públicos de Cabo Verde, em 2007, a AP apresentou uma proposta para um novo SAD da AP, aprovado em Novembro de 2014. Um sistema segundo o modelo de Gestão por Objetivos, como forma à evoluir para uma gestão determinada por objetivos, orientada para resultados e dotada de instrumentos de gestão eficientes e eficazes para atuar e responsabilizar, motivando os funcionários para um desempenho de qualidade, reconhecendo o mérito e a excelência (Ministério das Finanças e Administração Pública 2007). O sistema tem como base uma abordagem integrada de planeamento, de gestão e avaliação permitindo o alinhamento entre os desempenhos individuais dos funcionários e objetivos estratégicos pré-estabelecidos para unidade orgânica.

O SAD aplica-se a todos funcionários, da administração central e local, do regime de emprego (pessoal auxiliar) – funções que não exijam um elevado nível de formação técnica ou académica, ou não correspondem a necessidades permanentes dos serviços –, do regime carreira (pessoal técnico) – funções que exijam um elevado nível de formação técnica ou académica, mínimo licenciatura –, e os dirigentes de nível intermedio – diretores de serviços –.

A destacar são as melhorias em relação ao sistema antigo: os funcionários passam a ter uma participação ativa na identificação e fixação de objetivos

(gestão participativa); os objetivos devem ser resultados mensuráveis e específicos (objetividade); as listas de competências são mais extensas e adequadas; é Introduzida a avaliação dos serviços e organismos (avaliação institucionais); o sistema está ligado ao plano carreira e de recompensas (compensação), e é instituída uma comissão paritária, Comissão Nacional De Avaliação De Desempenho (justiça processual). Embora, o sistema apresente inovações ainda não se pode falar da sua eficácia sem o histórico do resultado da sua implementação e aplicação. Reforçando assim, a necessidade de estudos que identifiquem limitações, ou barreiras à implementação e sucesso do sistema na administração pública Cabo-Verdiana.

CAPÍTULO III – RESULTADOS E DISCUSSÃO

1.1 Resultados

Foram analisados fatores como: condicionantes internos e externos na gestão da organização; nível influência dos sindicatos; nível burocracia; relação entre supervisor e os seus subordinados; motivação dos funcionários e percepções de motivação por parte do supervisor; formação e experiência de SAD; fixação de objetivos individuais, específicos e mensuráveis, e compensação.

Explicação das tabelas: As sínteses são as análises global dos dados obtidos nas entrevistas e no inquérito, e de D1 – D5 são as análises por departamentos.

Fatores, internos e externos, que condicionam na gestão da organização.

As respostas foram codificadas como negativas. Foram identificadas limitações para gestão da organização, que poderão limitar também o sucesso SAD. Os dados obtidos através do inquérito e as observações convergem com os das entrevistas. **Tabela 1.**

Tabela 1 - Condicionantes internos e externos na gestão da organização

Fatores internos		
	Entrevistas	Inquérito - funcionários
Síntese	Os 5 diretores identificaram como fatores internos limitativos: recurso financeiro limitado, recurso humano pouco qualificado, e constante mobilidade interna.	Dos inquiridos 86.2% eram auxiliares e 13.8% eram técnicos.
D1	<i>“Excesso de pessoal auxiliar, e quadro técnico reduzido. Os recursos financeiros são limitados para exigências do município, e para formação e captação de pessoal. Muita mobilidade interna que dificulta na execução de planos.”</i>	Todos inquiridos (3) eram pessoais auxiliares.
D2	<i>“Falta de pessoal qualificado. Fraca capacidade de retenção de pessoal técnico, pois a possibilidade de promoção é reduzida. Os Recursos Financeiros são limitados que impossibilita a competitividade com sector privado.”</i>	Dos inquiridos apenas 1 era técnico e os restantes 6 eram auxiliares.
D3	<i>“Recursos humanos, pouco qualificado (excesso de pessoal não qualificado). Fuga de pessoal de quadro superior para administração central, AL visto como plataforma para evolução na carreira. Recursos financeiros limitados, a AL não tem receitas próprias, maioria das atividades da organização é de caráter social.”</i>	Dos inquiridos 2 eram técnicos e os restantes 7 eram auxiliares.
D4	<i>“Recursos humanos, pouco qualificado (excesso de pessoal não qualificado), e os Recursos financeiros são reduzidos</i>	Dos inquiridos apenas 1 era técnico e os

	<i>não só impossibilitam na formação com também na compensação.”</i>	restantes 3 eram auxiliares.
D5	<i>“Mudança constante de cargos, principalmente nos cargos de dirigentes dificulta na planificação e execução a longo prazo. Excesso de pessoal não qualificado. Os Recursos financeiros são limitados para as exigências, captação e formação de pessoal.”</i>	Todos inquiridos (6) eram auxiliares.
Observações		
<p>Segundo os dados estatísticos, 83,6% dos recursos humanos das autarquias em Cabo verde pertencem à categoria do pessoal auxiliar (Furtado 2007). No caso da instituição de estudo, 91% dos recursos humanos efetivos pertenciam à categoria do pessoal auxiliar (Ficha da Organização), ou seja superior a média nacional.</p> <p>Quanto a mobilidade interna, alguns diretores já dirigiram diferentes departamentos na organização, no entanto não tinham formação para todos os cargos ocupados.</p>		
Fatores externos		
	Entrevistas	
Síntese	Os 5 diretores identificaram como fatores externos limitativos: a situação socioeconómico do município, a forte dependência a nível financeiro e administrativo da Administração Central (Centralização de Poder)	
D1	<i>“As leis são direcionadas para as necessidades da administração central. Embora a aplicação seja a nível central e local, não há envolvimento das administrações locais nas propostas das leis. Muitas são as formações promovidas, no entanto não são direcionadas para exigências da AL. Condição Socioeconómica do Município é delicada.”</i>	
D2	<i>“Condição socioeconómica do município.”</i>	
D3	<i>“Incapacidade de gerar receitas próprias, logo tem forte dependência dos fundos da administração central. Condição socioeconómica do município.”</i>	
D4	<i>“Situação socioeconómica do município, a organização visto como uma instituição unicamente social (ajudas).”</i>	
D5	<i>“Condição socioeconómica do município (forte dependência dos fundos da administração central). As Leis não satisfazem as exigências específicas da AL.”</i>	
Observações		
<p>Na instituição, cerca de 300 empregados tinham funções que exigem pouca qualificação (como varredores de rua), e não possuíam contrato formal com a organização, pois não se enquadram em nenhuma das categorias do Plano de Cargos, Carreiras e Salários da AP, aprovado em 2009, logo não serão abrangidos também pelo SAD – É importante salientar, que as AL também não participaram na elaboração do novo SAD –. A incorporação dessas 300 pessoas constitui uma forma de combater a pobreza no município – orientação filosófica social -. Segundo Censo de 2010, cerca de 14,47% da população ativa da autarquia estava desempregada (taxa desemprego nacional em 2010 era 10,7% e 15,8% em 2014) e cerca de 37,80 % da população (26,6% a nível nacional) viviam em situação de pobreza, ou seja tinham um consumo em valor inferior a 590 Dólares por ano. Relativamente a dependência face a administração central, segundo a PD Consult (2015), apenas duas autarquias Cabo-Verdianas são capazes de gerar receitas próprias suficientes para cobrir as despesas.</p>		

Nível influência dos sindicatos

As respostas foram codificadas como neutras, pois o número de funcionários sindicalizados era reduzido, e não significativo para influenciar na gestão da organização. Segundo os diretores, os departamentos D1 e D4 não tinham funcionários sindicalizados, enquanto o D3 e D4 tinham funcionários sindicalizados, mas o número não era significativo. O D2 era o único caso que o grosso de pessoal eram sindicalizados, no entanto o sindicato não tinha influência na gestão. Segundo um dos diretores *“em quase 10 anos de serviço não me lembro de mais de duas presenças do sindicato na organização”*.

Nível Burocracia

Os dados obtidos através do inquérito e as observações convergem com os das entrevistas. As respostas foram codificadas como negativas, pois a burocracia era forte e presente na gestão da organização. Enquanto, os diretores tinham poder apenas de propor, os funcionários “apenas” cumpriam ordens. Como mostra a **Tabela 2**.

Tabela 2 - Nível de Burocracia na Gestão

	Entrevistas
Síntese	Dos 5 diretores, 4 consideraram que não tinham poder para fazer cumprir. Tinham “voz”, mas tinham poder de execução limitado. Segundo eles, a própria lei assim o definia.
D1	<i>“Ainda existe presença forte da burocracia na administração desta organização e nas outras autarquias locais. O sector público é lento na resposta aos desafios e as demandas dos clientes. Os dirigentes ainda carecem de poder para executar. Cabe a eles propor e identificar inovações que serão implementadas pela instituição.”</i>
D2	<i>“Concentração de poder para tomada de decisão na parte política. Tenho de cumprir objetivos traçados por outros. Cabe a mim propor.”</i>
D3	<i>“Burocracia forte e presente na gestão. A gestão é condicionada pela lei em geral. Tenho certa autonomia desde que esteja de acordo com a lei.”</i>
D4	<i>“Estamos numa fase intermedia, o poder de execução ainda é limitado. O objetivo geral tem de ser aceite, mas tenho total autonomia para escolher a forma de execução.”</i>
D5	<i>“A AP ainda é tradicionalmente burocrática, mas reconheço medidas/esforços para mudança, só que ainda existe muita resistência do pessoal. Os dirigentes ainda carecem de poder para execução. Cabe a eles propor, mas a decisão final é exclusivamente da parte política.”</i>

	Inquérito - funcionários
Síntese	Dos funcionários inqueridos, 88,9% nunca ou raramente participavam na formulação dos objetivos gerais da organização. 81,5% nunca ou raramente participavam nos objetivos do seu departamento, e 66,7% nunca ou raramente participavam na formulação dos seus próprios objetivos. Finalmente, para 31% o seu chefe não era recetivo a sugestões dos funcionários.
	Observações
	A lei mencionada pelos diretores é o Estatuto do Pessoal Dirigente, revogada em Novembro de 2014. A nova lei introduz um conjunto de exigências (inclusive, formação profissional específica em gestão nos domínios da AP), e identifica competências específicas para cada nível de dirigentes. Quanto as competências, a primeira competência específica dos dirigentes intermedio é definir os objetivos de atuação da unidade orgânica que dirigem, tendo em conta os objetivos gerais estabelecidos. Objetivos esses, que são identificados pela direção superior.

Relação entre supervisor e os seus subordinados

Os dados recolhidos dos diferentes métodos convergem-se (**Tabela 3**). A relação entre os funcionários e os supervisores realmente era positiva. As Respostas foram codificadas como positivas.

Tabela 3 - Relação supervisor e colaborador

	Entrevistas
Síntese	Todos os 5 diretores classificaram a relação com os seus funcionários como positiva (Bom), sentida através da colaboração, apoio, trabalho de equipa e respeito mútuo. Segundo um dos diretores <i>“Existe interação com os funcionários, e colaboração mutua. Aspetos verificados através do apoio e da disponibilidade demonstrado pelos funcionários.”</i>
	Inquérito - funcionários
Síntese	Dos inquiridos, 86,2% classificaram a relação com seu supervisor no geral como positiva (48,3% estavam satisfeitos e 37,9% muito satisfeito com a relação), enquanto 13,8% classificaram a relação como negativa (10,3% estavam pouco satisfeitos e 3,4% insatisfeitos com a relação). 86,2% afirmaram existir uma relação de confiança e apoio mútuo, e 72,4% discordaram que os seus supervisores tinham comportamentos projetados para seu próprio benefício. Em relação, a receção de sugestões e a qualidade da orientação por parte supervisor, 31% e 39,3% respetivamente não estavam satisfeitos.

Motivação dos funcionários e percepções de motivação por parte do supervisor

As respostas foram codificadas como neutras. Sendo, negativa o facto das percepções dos supervisores em 3 dos 5 departamentos não coincidiram com o principal (que corresponda maioria) fator motivacional nos seus departamentos. Positiva, porque apenas 17,2% não estava motivado no seu trabalho, embora os níveis dos que estavam motivados variava entre razoável (44,8%) e muito motivados (37,9%). Com se verifica na **Tabela 4**.

Tabela 4 - Motivação dos funcionários e percepções de motivação por parte do supervisor

	Entrevistas
Síntese	Dos diretores, 2 (D2 e D5) escolheram como a principal fator motivacional dos funcionários o salário, 2 (D1) ambiente de trabalho, 1 (D4) relação com a chefia, e 1 (D3) reconhecimento.
D1	<i>“Ambiente de trabalho. É fundamental definir claramente os objetivos e as tarefas dos funcionários, a definição do conteúdo funcional.”</i>
D2	<i>“Salário, condição socioeconómica do município e a empregabilidade baixa é um problema nacional.”</i>
D3	<i>“Reconhecimento, sentimento de pertença e valorização do contributo.”</i>
D4	<i>“Relação com a chefia – existe funcionários que nunca progrediram mas aparentam motivados e com bom desempenho.”</i>
D5	<i>“Salário, exposto pelos funcionários.”</i>
	Inquérito - funcionários
Síntese	Dos inquiridos, 37,9% estavam muito motivados no seu trabalho, 44,8% estavam razoavelmente motivados, 17,2% estavam pouco motivados. Relativamente aos fatores motivacionais: 31% motivavam-se pelo salário, 24,1% pela possibilidade progressão, 20,7% pelo reconhecimento, 10,3% pela estabilidade no emprego, e por fim relação com a chefia e ambiente de trabalho, ambos com 6.9%
D1	Dos inquiridos, 1 motivava-se pela possibilidade de progressão, e 2 pelo reconhecimento. Estavam todos razoavelmente motivados.
D2	Dos 7 inquiridos, 4 motivavam-se pelo salário, 2 deles estavam muito motivados e 2 dois pouco motivados. Dos restantes, 1 motivava-se pelo reconhecimento, 1 pela estabilidade no emprego, e 1 pelo ambiente de trabalho, e estavam muito motivados, razoavelmente e razoavelmente motivados respetivamente.
D3	Dos 9 inquiridos, 2 motivavam-se pelo salário, e estavam muito e razoavelmente motivados, respetivamente. Um motivava-se pelo reconhecimento (pouco motivado), 4 pela possibilidade de progressão (1 muito motivado, 2 razoavelmente e 1 pouco motivado) e 1 pelo ambiente de trabalho (razoavelmente motivado), e finalmente 1 que era motivado pela estabilidade no emprego (pouco motivado).

D4	Dos 4 inquiridos, 2 motivava-se pelo reconhecimento (muito e razoavelmente motivados). Um pela possibilidade de progressão (muito motivado), e finalmente 1 motivava-se pela estabilidade no emprego (razoavelmente motivado).
D5	Dos 6 inquiridos, 3 motivavam-se pelo salário, (2 muito motivados e 1 razoavelmente motivado). Um pela possibilidade de progressão (muito motivado) e 2 pela relação com a chefia (ambos muito motivados).

Motivação dos avaliadores

As respostas foram classificadas como positivas. São evidentes as dificuldades do sistema antigo, mas o facto de todos os supervisores acreditarem que a implementação de um sistema mais objetivo contribuirá para o sucesso da organização é sem dúvida um ponto positivo. Como se verifica na **Tabela 5**.

Tabela 5 - Motivação dos avaliadores

	Entrevistas
Síntese	Todos os entrevistados concordaram que o antigo sistema era subjetivo e limitava no acompanhamento, avaliação e <i>feedback</i> do desempenho do funcionário. Da mesma forma, todos acreditam que AP necessita de um sistema mais objetivo.
D1	<i>“A avaliação era feita anualmente, que dificultava o acompanhamento do desempenho do funcionário. Fichas de competências limitado, instrumentos de avaliação subjetivas. A AP necessita de um sistema que possa identificar e avaliar o desempenho real do funcionário. Um sistema mais objetivo.”</i>
D2	<i>“Era difícil avaliar sem medidas objetivas, e justificar a avaliação aos funcionários, tanto formalmente (anual) como informalmente (diariamente). A AP necessita de um SAD capaz de justificar bom e má classificação. E permita a evolução do funcionário.”</i>
D3	<i>“O sistema antigo era bastante subjetivo, injusto e Incapaz de medir a produtividade. A AP necessita de um SAD mais objetivo, mas é necessário mudar a mentalidade e cultura organizacional.”</i>
D4	<i>“O SAD antigo era abstrato. Conduz a uma classificação que não condiz com a realidade, normalmente superior a realidade. A AP necessita de um SAD com parâmetros mais objetivos, que permita a avaliação real do desempenho.”</i>
D5	<i>“Era difícil avaliar e depois justificar a avaliação com o SAD antigo. A AP necessita de um SAD mais objetivo que permita o acompanhamento do desempenho e seja capaz de incutir o desejo de melhoria no funcionário.”</i>
	Inquérito - funcionários
Síntese	Dos inquiridos, 10,3% nunca via a avaliação como oportuna e construtiva, 27,6% via raramente, 17,2% via quase sempre e 24,1% via sempre, os restantes não responderam. Para 13,8% a avaliação nunca correspondia com o desempenho, 20,7% raramente correspondia, 20,7% quase sempre correspondia e para 24,1% sempre correspondia.

	Observações
	Durante as entrevistas era visível a motivação dos diretores com a possibilidade da implementação de um SAD mais objetivo. Para um dos diretores <i>“era constrangedor avaliar, e justificar o desempenho com sistema antigo”</i> , na mesma linha pensamento outro diretor afirmou que <i>“gerir o meu departamento com o SAD antigo era como gerir um vazio”</i> .

Especialização – formação e experiência de SAD

As respostas foram codificadas como negativas, pois nem os avaliadores nem os avaliados tinham experiência em GPO. Em relação a formação, apenas um diretor tem formação em GPO, e relativamente aos funcionários apenas 13,8% (4 funcionários) tinham formação em GPO. Como se verifica na **Tabela 6**.

Tabela 6 - Especialização – formação e experiência de SAD

	Entrevistas
Síntese	Dos entrevistados, apenas 1 tinha formação de GPO, e nenhum tinha experiência em GPO, ou qualquer outro modelo que não seja o antigo sistema.
D1	<i>“Tenho formação em GPO, mas não tenho experiência. Investimentos têm de ser feitos para formação do pessoal a ser avaliado e para os dirigentes que serão avaliadores, e a organização não tem recursos suficientes.”</i>
D2	<i>“Não tenho experiência nem formação em GPO. Os funcionários também não têm formação e nem experiência. Investimentos têm de ser feito e a organização não tem recursos.”</i>
D3	<i>“Não tenho experiência nem formação em GPO. Falta experiência e a falta de qualificação do grosso pessoal exigirá investimentos para formação, e os recursos são limitados.”</i>
D4	<i>“Não tenho experiência nem formação em GPO. Falta experiência e formação para os dirigentes em SAD, e o grosso de pessoal é pouco qualificado. Não há recursos suficientes para os investimentos que terão de ser feitos.”</i>
D5	<i>“Não tenho experiência nem formação em GPO. Falta experiência e formação para os dirigentes e para o pessoal em SAD. Os recursos financeiros poderão limitar nesse sentido.”</i>
	Inquérito - funcionários
Síntese	Dos inqueridos, 86,2% não tinham formação com GPO, e 93,1% não tinham experiência em GPO. Relativamente ao conhecimento do decreto que regula o SAD, apenas 34,5% tinham conhecimentos dos fundamentos do decreto. O D5 além de ser o departamento com pessoal menos qualificado (3 com ensino secundário, 2 ensino médio e 1 com ensino básico), também é único que não nenhum dos funcionários tem formação, nem experiência, e nem conhecimento das normas do SAD.
D1	Dos 3 inquiridos, nenhum tinha formação nem experiência de GPO, mas todos tinham conhecimentos dos fundamentos das normas do SAD.
D2	Dos 7 inquiridos, nenhum tinha formação e apenas 1 tinha experiência de GPO. Apenas 1 tinha conhecimentos dos fundamentos das normas do SAD.

D3	Dos 9 inquiridos, 3 tinham formação em GPO, 1 tinha experiência, e 4 conheciam os fundamentos das normas do SAD.
D4	Dos 4 inquiridos, 1 tinha formação em GPO, nenhum tinha experiência, e 2 conheciam os fundamentos das normas do SAD.
D5	Dos 6 inquiridos, nenhum tinham formação em GPO, nem experiência, e nem conheciam os fundamentos das normas do SAD.
Observações	
<p>Nenhum dos diretores tinham experiência no sector privado, logo também não tinham experiência em GPO, apenas tinham experiência com o sistema antigo caracterizado por eles mesmo como subjetivo. O único diretor com formação de GPO não era o diretor de Recursos Humanos. Dos 2 funcionários com experiência em GPO, 1 deles tinha menos de 1 ano de experiência no sector privado e isso significa menos de 1 ano de experiência com GPO.</p> <p>É importante salientar, que até o momento de realização do estudo não tinha havido ainda socialização do Decreto que regula SAD na organização.</p>	

Fixação de objetivos individuais, específicos e mensuráveis

As respostas foram codificadas como negativas. Dos inquiridos, 68,2% e 54,5% nunca ou raramente sentiam que os seus objetivos eram importantes para o sucesso da organização e do seu departamento respetivamente, ou seja, a maioria dos funcionários não estavam satisfeitos com os seus objetivos individuais. Como se verifica na **Tabela 7**.

Tabela 7 - Objetivos individuais, específicos e mensuráveis

	Entrevistas
Síntese	A organização tinha 2 departamentos operacionais de carácter social, que os diretores classificaram o com difícil o grau de dificuldade de fixação de objetivos individuais, específicos e mensuráveis. Os restantes diretores classificaram como razoável o grau de dificuldade.
D1	<i>“O grau de dificuldade de fixação de objetivos individuais, específicos e mensuráveis no meu departamento é Razoável.”</i>
D2	<i>“É difícil a fixação de objetivos individuais e mensuráveis no meu departamento, sendo um departamento de caráter social, a objetividade facilmente pode ser substituída pela subjetividade.”</i>
D3	<i>“O grau de dificuldade de fixação de objetivos individuais, específicos e mensuráveis no meu departamento é Razoável.”</i>
D4	<i>“O grau de dificuldade de fixação de objetivos individuais, específicos e mensuráveis no meu departamento é Razoável, pois o sector de trabalho está bem definido.”</i>
D5	<i>“É difícil a fixação de objetivos individuais e mensuráveis no meu departamento. O meu departamento é de caráter social, mas com formação adequado acredito que será possível.”</i>

	Inquérito - funcionários
Síntese	Dos inquiridos, 68,2% nunca ou raramente sentiam que os seus objetivos eram importante para o sucesso da organização, e 54,5% nunca ou raramente sentiam que os seus objetivos eram importante para o sucesso do seu departamento. Dos inquiridos do D5, nenhum deles responderam estas questões.
	Observações
	Apenas dois departamentos eram de caracter social formal, mas dado a situação socioeconómica do município, informalmente todos os departamentos acabavam por assumir o papel de caracter social. Segundo um dos diretores <i>“a maioria das atividades da organização é de caracter social”</i> . É importante considerar, as limitações do sistema antigo (Tabela 5), assim como também a fraca participação dos funcionários na gestão – estabelecimentos de objetivos – (Tabela 2).

Compensação

As respostas foram codificadas como negativas. O decreto garante a ligação ao sistema de recompensas, no entanto não há garantia que tais promessas serão cumpridas pela organização. Primeiro, há limitações para compensações financeiras. Em segundo lugar, não garantias de valorização do funcionário devido ao “congelamento” das promoções. Como se verifica na **Tabela 8**.

Tabela 8 - Compensação

	Entrevistas
Síntese	Para os diretores entrevistados, os recursos financeiros da organização são limitados para as exigências, inclusive para compensação (Tabela 1). Segundo um dos diretores, <i>“não há recursos financeiros para abonos de desempenho para compensação dos desempenhos excelente.”</i> Relativamente a valorização dos funcionários e compensações não financeiras, <i>“as promoções na organização estão praticamente congeladas”</i> afirma um dos entrevistados.
	Inquérito - funcionários
Síntese	Dos inqueridos, 89,3% (32% muito insatisfeitos, 24% insatisfeitos, e 44% pouco satisfeitos) não estavam satisfeitos com salário. 61,5% (25% muito insatisfeitos, 25% insatisfeitos, e 50% pouco satisfeitos) acreditava que merecia um cargo melhor. 59,3% (25% muito insatisfeitos, 37,5% insatisfeitos, e 37,5% pouco satisfeitos) acreditava que era subvalorizado. Finalmente 69,2% (16,6% muito insatisfeitos, 27,8% insatisfeitos, e 55,6% pouco satisfeitos) não estavam satisfeitos com situação geral no trabalho.
	Observações
	As remunerações, promoção e progressão são estabelecidos pelo Plano de Cargos, Carreira e Salários da AP. Os salários são estabelecidos segundo o nível (promoção) e categoria (progressão). Mesmo que o funcionário tenha um bom desempenho, a sua situação laboral não altera, caso não cumpra um conjunto de requisitos (inclusive a formação académica). No caso da promoção, ainda há condicionalismo da disponibilidade de cargos para promoção.

1.2 Discussão

Primeiro, os resultados indicaram que a motivação do supervisor e dos funcionários, e a relação positiva que entre eles constituem fatores positivo para sucesso do SAD. Segundo, a organização tem um conjunto de condicionantes internos e externos na sua gestão. Fatores internos: recurso financeiro limitado; recurso humano pouco qualificado, e constante mobilidade interna. Enquanto externo: a situação socioeconômico do município, e forte dependência a nível financeiro e administrativo da Administração Central. Finalmente, as respostas levam-nos a concluir que os seguintes fatores constituem barreiras para implementação e sucesso da avaliação de desempenho na organização:

- **Nível de burocracia elevado** – Os funcionários devem receber maior ponderação nas escolhas e seleção de alternativas, e o poder centralizado da burocracia é substituído pela descentralização. Os resultados sugerem, que o poder estava centralizado na divisão política, faltava aos dirigentes poder para fazer cumprir, e os funcionários não tinham influência na gestão da organização em geral e nem departamental.
- **Orientação filosófica dos serviços sociais** – Nos programas de serviços sociais é difícil a mensuração e obtenção de resultados tangíveis. A maioria das atividades da organização era de carácter social.
- **Falta de especialização** – é necessário experiência para projetar um SAD, formação aos supervisores para avaliar adequadamente o funcionário, e formação aos funcionários para que eles possam entender e aceitar os processos de avaliação. O diretor de recursos humanos e os outros diretores não tinham nem experiência, nem formação (exceto 1) em SAD diferente do sistema antigo. Quanto aos funcionários, a maioria eram pessoal auxiliar, pouco qualificados, sem formação e experiência em GPO ou outro sistema diferente do modelo antigo.
- **Falta recursos para implementação e desenvolvimento do sistema** – os procedimentos de SAD requerem investimentos consideráveis. Os resultados sugeriram, que não há recursos suficientes para formação e compensação de desempenho excelentes.

- **Inviabilidade da ligação entre performance e compensação** – quando um funcionário é compensado de acordo com o seu desempenho, ele tende a demonstrar níveis mais elevados de desempenho. Os resultados sugeriram que falta recursos para compensações financeiras, e há limitação de cargos para promoção. Além disso, os funcionários não estavam satisfeitos com os cargos nem os salários que detinham.

Os resultados são consistentes com os de estudos prévios. Primeiro, as limitações nas práticas de gestão na AL (Knutsson & Mattisson 2008; Vienažindienė et al. 2012). Segundo, relativo as barreiras à AD na AP em geral (Murray & Kuffel 1978) e na AL (Roberts 1994a; Roberts 1995). Em comparação com outras regiões, verifica-se uma similaridade entre as condicionantes nas práticas de gestão e nas barreiras à implementação e sucesso do SAD na organização.

Varias são as limitações ao sucesso da AD na AL (Roberts 1994a). Os administradores que utilizam GPO no SP devem ter grande capacidade de inovação, dados os muitos obstáculos para a implementação bem-sucedida do sistema (Murray & Kuffel 1978). Recomendações para sucesso do SAD na organização de estudo são apresentadas abaixo:

Envolver os funcionários (diretores e subordinados) na gestão – Para o sucesso do sistema, mudança na cultura organizacional será necessária e obrigatória, ou seja, a burocracia deverá ser substituída por um sistema mais democrático. Primeiro, a própria legislação estimula a burocracia na AP, reformas são necessárias e obrigatórias. As reformas deverão reduzir os procedimentos burocráticos permitindo maior flexibilidade na gestão. Segundo, a organização tem dever de garantir a participação dos funcionários na tomada de decisões. Para tal é necessário a descentralização da estrutura e funções – descentralização administrativa – da organização, o poder decisão não pode ser função única da liderança superior, mas sim de toda a organização. Os funcionários, colaboradores e dirigentes, devem receber maior ponderação nas escolhas e seleção de alternativas, ou seja mais responsabilidade e colaboração entre os membros da organização. Incluir os pontos de vistas das diferentes abordagens das mesmas questões dentro da organização é fundamental para o

sucesso da GPO. Finalmente, a organização deverá ainda garantir a participação dos funcionários no processo de estabelecimento de metas. Os objetivos são identificados e a estrutura organizacional deve ser concebida para os fins específicos da instituição. Para os funcionários estarem totalmente comprometidos com execução dos objetivos identificados é fundamental que participem no processo de estabelecimento dos objetivos gerais e de metas específicas individuais. Só assim os funcionários terão certeza da importância dos seus objetivos para funcionamento da organização, pois os funcionários serão mais motivados e mais propensos a gastar esforço extra quando percebem suas contribuições tem impacto diretamente a missão da sua organização – valorização do funcionário –.

Formação para avaliadores – Para projetar um sistema eficaz é necessário formação e experiência, dois critérios que faltam aos diretores da organização. A organização deverá apostar na formação para gestor de recursos humanos (RH) que projetará o sistema, e para os gestores que serão avaliadores. Relativamente aos avaliadores, a formação deverá permiti-los desenvolver habilidades, e confiança para avaliar os outros. Primeiro, estas habilidades devem incluir: definição de objetivos; comunicação de padrões de desempenho; observação do desempenho; *Coaching; feedback*; preenchimento do formulário de avaliação, e realização de revisão da avaliação (Longenecker & Nykodym 1996). Segundo, a formação deverá aumentar a objetividade dos avaliadores de forma a minimizar os preconceitos e aumentar a precisão na avaliação. Segundo Latham et al. (2005), para formação aumentar a objetividade dos avaliadores, a formação deve ensinar os avaliadores: os critérios de desempenho relevantes para a avaliação; os comportamentos de trabalho relevantes para observarem, e as formas de minimizar eficazmente erros de julgamento ao utilizar o instrumento de avaliação.

Relativo a projeção do sistema, devido a falta de experiência do gestor de RH, aconselha-se a organização contratar consultores externos para projetar o sistema. Pois, se os avaliadores sentirem que o sistema implementado é ineficaz, existe o risco deles oporem ao sistema.

Formação aos avaliados – Os avaliados devem compreender e aceitar os procedimentos de avaliação, e para tal é necessário formação. Primeiro, a

formação de AD, para que possam compreender o papel e importância da participação deles no sistema, e as vantagens e finalidades de SAD. Segundo, a formação deverá incidir sobre os fundamentos do sistema estabelecidos pela lei, para que possam entender porquê as avaliações estão sendo conduzidas e como o sistema funciona.

A baixa qualificação dos RH das autarquias Cabo-Verdianas é uma situação que demonstra ser uma forte fragilidade das ALs na conceção e implementação de suas atividades (Furtado 2007). Os funcionários devem ser formados não só em matérias de AD, mas em todas as áreas. Formação não implica necessariamente gastos em recursos com profissional externo, os técnicos da organização, também podem ser formadores em áreas que tem formação e com muitos anos experiências, como se verifica.

Compensação – É fundamental que haja ligação direta entre o SAD e a compensação pelo mérito. O novo SAD da AP garante a ligação com o plano de carreira e o sistema de recompensas – Plano de Carreira e Cargos e Salários da AP –. No entanto, a ligação não implica sucesso garantido, se não houver fundos suficientes para recompensar diferenças reais no desempenho. Como forma a evitar a difusão da mediocridade, aconselha-se a organização garantir fundos para compensação e, ou encontrar novas formas de garantir o mérito. O estudo lista os principais fatores motivadores dos funcionários da organização.

Comprometimento da liderança de topo – A gestão de topo deverá estar totalmente comprometida e envolvida com o sistema. Cabe a gestão de topo: fornecer recursos necessários para formação do avaliador e do avaliado, e para compensação dos funcionários pelo desempenho excecional e aos avaliadores por avaliações eficazes; criar condições administrativas para sucesso do sistema, e supervisionar o processo de avaliação. O sucesso do SAD exigirá comprometimento, riscos, experiências e inovação dos líderes e dos gestores da organização.

CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO

A avaliação de desempenho na administração pública é um problema complexo que requer decisões complexas. Algumas das características naturais das organizações públicas formam barreiras para prática AD na AP (Roberts 1994a; Roberts 1995). Neste estudo foram identificados cinco barreiras para prática da AD na administração local Cabo-verdiana.

O estudo forneceu recomendações para ultrapassar as limitações encontradas, no entanto há uma necessidade urgente de formação dos avaliadores e dos avaliados, e de levantamento das leis (inclusive o Estatuto do Pessoal Dirigente) incompatíveis com os princípios de SAD orientado para objetivos e resultados associado as reformas necessárias. A literatura fornece importantes exortações para projeção de SAD, entretanto pouca visibilidade dá à forma como executar um programa de reformas na AP que possa traduzir as recomendações em realidade.

Todos os objetivos do estudo foram cumpridos. Não eram objetivos do estudo, mas foram identificados um conjunto de condicionantes internos e externos nas práticas de gestão em geral da organização. Além disso, fatores como motivação do supervisor, e relação entre supervisor e funcionários foram considerados como positivo para o sucesso do sistema na organização.

Pode parecer inadequado, mas os resultados do estudo podem ser representativo para o caso geral. Considerando que, as leis que governam e limitam as autarquias Cabo-Verdianas são as mesmas, e os dados estatísticos demonstram que as limitações dos recursos financeiros e humanos são problemas das AL Cabo-Verdiana em geral. No entanto, estudos terão de ser realizados de forma a validar esta hipótese. Ainda, pesquisas futuras devem examinar os fatores que determinaram o sucesso ou o fracasso da prática do novo SAD na administração pública local e central Cabo-Verdiana.

Em síntese, este estudo teoriza as dificuldades da AL na implementação e desenvolvimento de SAD, e recomenda formas de as ultrapassar. O estudo poder ser útil, não só para as organizações públicas em Cabo Verde, mas para qualquer instituição pública que com estas dificuldades se identifique.

BIBLIOGRAFIA

- Adelsberg, H. Van, 1978. Relating Performance Evaluation to Compensation of Public Sector Employees. *Public Personnel Management*, 7 (2), pp.72–79.
- Ahmed, A. et al., 2010. Performance appraisals impact on attitudinal outcomes and organisational performance. *International Journal of Business and Management*, 5 (10), pp.62–68.
- Amygdalos, C., Bara, N. & Moisiadis, G., 2014. Performance Appraisal in Greek Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, pp.501–506.
- De Andrés, R., García-Lapresta, J.L. & González-Pachón, J., 2010. Performance appraisal based on distance function methods. *European Journal of Operational Research*, 207 (3), pp.1599–1607.
- Antoni, C., 2005. Management by objectives – an effective tool for teamwork?. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (2), pp.174–184.
- Aplin, J.C. & Schoderbek, P.P., 1976. Mbo: Requisites for Success in the Public Sector. *Human Resource Management*, 15(2), pp.30–36.
- Arshad, M., Masood, M. & Amin, G., 2013. Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction, Turnover Intention and Loyalty to Supervisor. *International Review of Management and Business Research*, 2 (3), pp.653–673.
- Bellavance, F., Landry, S. & Schiehl, E., 2013. Procedural justice in managerial performance evaluation: Effects of subjectivity, relationship quality, and voice opportunity. *British Accounting Review*, 45 (3), pp.149–166.
- Boachie-Mensah, F. & Awini Seidu, P., 2012. Employees' Perception of Performance Appraisal System: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 7 (2), pp.73–88.
- Bower, J., 1977. Effective Public Management. *Harvard Business Review*, 55 (2), pp.131–140.
- Box, R.C., 1999. Running Government Like a Business: Implications for Public Administration Theory and Practice. *The American Review of Public Administration*, 29 (1), pp.19–43.
- Boyne, G., Poole, M. & Jenkins, G., 1999. Human resource management in the public and private sectors: an empirical comparison. *Public Administration*, 77 (2), pp.407–420.

- Bright, L., 2008. Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees?. *The American Review of Public Administration*, 38 (2), pp.149–166.
- Brown, K., 2004. Human resource management in the public sector. *Public Management Review*, 6 (3), pp.303–309.
- Caetano, A., 2008. *Avaliação de Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas.*, RH Editora.
- Caillier, J.G., 2010. Factors Affecting Job Performance in Public Agencies. *Public Performance & Management Review*, 34 (2), pp.139–165.
- Cooperação PALOP e TL - UE, *Administração pública evolução histórica, modernização, qualidade e inovação.*
- Creswell, J.W., 2009. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.* 3rd ed., SAGE Publications Ltd.
- DeVoe, S.E. & Iyengar, S.S., 2004. Manager's theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93 (1), pp.47–61.
- Espinilla, M. et al., 2013. A 360-degree performance appraisal model dealing with heterogeneous information and dependent criteria. *Information Sciences*, 222, pp.459–471.
- Ferris, G.R. et al., 2008. The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components. *Human Resource Management Review*, 18(3), pp.146–163.
- French, P. & Goodman, D., 2011. Local Government Human Resource Management Past, Present, and Future: Revisiting Hays and Kearney's Anticipated Changes a Decade Later. *Politics & Policy*, 39 (5), pp.761–785.
- Furtado, C., 2007. *Perfil dos Recursos Humanos da Administração Pública Caboverdiana.* Gabinete do Secretário de Estado da Administração Pública, ed., Praia.
- Golman, R. & Bhatia, S., 2012. Performance evaluation inflation and compression. *Accounting, Organizations and Society*, 37 (8), pp.534–543.
- Gruening, 2001. Origin and theoretical basis of new public management. *International Public Management Journal*, 4(1), pp.1–25.
- Hartmann, F. & Slapničar, S., 2009. How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organizations and Society*, 34 (6-7), pp.722–737.

- Huang, K. et al., 2011. Performance Appraisal-Management by Objective and Assessment Centre. *American Journal of Applied Sciences*, 8 (3), pp.271–276.
- Ikramullah, M. et al., 2011. Fairness Perceptions of Performance Appraisal System : An Empirical Study of Civil Servants in District Dera Ismail Khan , Pakistan Faculty of Law and Administrative Sciences. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (21), pp.92–100.
- Instituto Nacional de Estatística. 2015. Censo 2010. Disponível: <http://www.ine.cv/dadostats/dados.aspx?d=1>. Acedido em 16 Abril de 15
- Johnson, R.B., Onwuegbuzie, a. J. & Turner, L. a., 2007. Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1 (2), pp.112–133.
- Jun, J.S., 1976. A symposium: Management by objectives in the public sector. *Public Administration Review*, 36, pp.1–5.
- Kloot, L. & Martin, J., 2000. Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11 (2), p.231.
- Knutsson, H. & Mattisson, O., 2008. Do strategy and management matter in municipal organisations?. *Financial Accountability & Management*, 24 (3), pp.295–319.
- Krats, P. & Brown, T.C., 2012. Unionised employee's reactions to the introduction of a goal-based performance appraisal system. *Human Resource Management Journal*, 23 (4), pp.396–412.
- Kuvaas, B., 2006. Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (3), pp.504–522.
- Kwok, S.-M. & Tam, D.M.Y., 2010. Challenges of Appraising Intangible Outcomes with Unclear Objectives: Performance Management Issues in Local Government in Ontario. *Public Organization Review*, 11 (3), pp.297–306.
- Latham, G.P. et al., 2005. New Developments in Performance Management. *Organizational Dynamics*, 34 (1), pp.77–87.
- Levy, P.E. & Williams, J.R., 2004. The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. *Journal of Management*, 30 (6), pp.881–905.
- Longenecker, C. & Nykodym, N., 1996. Public Sector Performance Appraisal Effectiveness : A case study. *Public Personnel Management*, 25 (2), pp.151–164.

- Maas, V.S. & Torres-González, R., 2011. Subjective Performance Evaluation and Gender Discrimination. *Journal of Business Ethics*, 101 (4), pp.667–681.
- Mani, B., 2002. Performance appraisal systems, productivity, and motivation: A case study. *Public Personnel Management*, 31 (2), pp.141–149.
- Ministério das Finanças e Administração Pública, 2007. Manual De Avaliação De Desempenho.
- Murray, S. & Kuffel, T., 1978. MBO and Performance Linked Compensation in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 7 (3), pp.171–176.
- Mussari, R. & Ruggiero, P., 2010. Public Managers' Performance Evaluation Systems and Public Value Creation: Behavioral and Economic Aspects. *International Journal of Public Administration*, 33 (11), pp.541–548.
- Owoyemi, D. (Mrs) O. & George, D.O., 2013. The use Performance Appraisal System in Enhancing Employees a Performance in a Public Sector Agency in Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (10), pp.240–249.
- PD Consult, 2015. Cimeira sobre a Regionalização 2015. Disponível: <http://www.expressodasilhas.sapo.cv/economia/item/44481-cabo-verde-so-tem-dois-municipios-sustentaveis>. Acedido em 28 Abril de 15
- Pichler, S., 2012. The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta-analysis. *Human Resource Management*, 51(5), pp.709–732.
- Poister, T. & Streib, G., 1995. MBO in municipal government: Variations on a traditional management tool. *Public Administration Review*, 55 (1).
- Van Rinsum, M. & Verbeeten, F.H.M., 2012. The impact of subjectivity in performance evaluation practices on public sector managers' motivation. *Accounting and Business Research*, 42 (4), pp.377–396.
- Roberts, G.E., 1994a. Barriers to Municipal Government Performance Appraisal Systems: Evidence from a Survey of Municipal Personnel Administrators. *Public Personnel Management*, 23 (2), pp.225–236.
- Roberts, G.E., 2003. Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works. *Public Personnel Management*, 32 (1), pp.89–98.
- Roberts, G.E., 1994b. Maximizing performance appraisal system acceptance: Perspectives from municipal government personnel administrators. *Public Personnel Management*, 23 (4), pp.525–549.

- Roberts, G.E., 1995. Municipal Government Performance Appraisal System Practices: Is the Whole Less Than the Sum of its Parts?. *Public Personnel Management*, 24 (2), pp.197–221.
- Rocha, J.A.O., 2010. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 3ª Edição., Escolar Editora.
- Rodgers, R. & Hunter, J., 1992. A foundation of good management practice in government: management by objectives. *Public Administration Review*, 52 (1), pp.27–39.
- Rolle, C. & Klingner, D., 2012. Performance Appraisal Systems as a Strategic Human Resource Management Tool in the Bahamian Public Service. *International Journal of Public Administration*, 35 (5), pp.303–314.
- Salleh, M. et al., 2013. Fairness of Performance Appraisal and Organizational Commitment. *Asian Social Science*, 9 (2), pp.121–128.
- Sherwood, F. & Page, W., 1976. MBO and Public Management. *Public Administration Review*, 36 (1), pp.5–12.
- Shingler, J. et al., 2008. The Importance of Subjective Data for Public Agency Performance Evaluation. *Public Administration Review*, 68(6), pp.1101–1111.
- Sousa, M.J. & Baptista, C.S., 2011. *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo bolonha*. Pactor, ed., Lisboa.
- Tavares, M.S.R.A., 2010. *Motivação e desempenho dos funcionários da administração pública Cabo-Verdiana actual*. Universidade Aberta.
- Thompson, K.R., 1981. The Effects of MBO on Performance and Satisfaction in a Public Sector Organization. *Journal of Management*, 7 (1), pp.53–68.
- UCRE, 2009. *Agenda para a Reforma do Estado de Cabo Verde: Cidadania | Modernidade | Transparência | Competitividade*. UCRE – Unidade de Coordenação da Reforma do Estado, ed., Praia.
- Vienazindienė, M., Čiutienė, R. & Adamonienė, R., 2012. Performance Evaluation Study Of Public Administration Institutions. *Economics And Management*, 17 (1), pp.397–404.
- Vigoda, E., 2000. Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57 (3), pp.326–347.

Anexo I – Pedido de autorização para recolha de dados

Exmo. Presidente

Assunto: Pedido de autorização para realização de investigação

Cabo Verde, Fevereiro de 2015

Eu, Edson Patrick Correia Monteiro, aluno do ISCAC – Instituto Superior Contabilidade e Administração de Coimbra, venho por este meio solicitar a vossa autorização para efetuar recolha de dados (entrevistas e inquéritos) para fins de investigação que pretende desenvolver na vossa instituição relativo à Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial.

Os dados recolhidos são confidências, e em momento algum, os participantes serão identificados, acrescentado ainda sob compromisso de honra que o funcionamento da instituição não será posto em causa. Comprometo-me a entregar um exemplar da tese a esta instituição.

O tema de estudo é **Avaliação de Desempenho na Administração Pública Cabo-Verdiana (Abordagem a uma Administração Local) – Diagnóstico e Proposta Melhoria**. Com este estudo pretende-se identificar e compreender as complexidades e, ou desafios da avaliação de desempenho na administração pública, nível local. São objetivos específicos: Identificar limitações da administração local à implementação de um Sistema de Avaliação Desempenho e apresentar propostas de melhorias conducentes com as limitações.

Agradecendo desde já pela atenção, estando disponível para prestar qualquer esclarecimento.

Anexo: Declaração por parte da Instituição que comprova a aprovação do projeto acima enunciado.

Com os melhores cumprimentos

Assinatura _____ . Cabo Verde, Fevereiro de 2015

Anexo II – Ficha da organização

Ficha da organização

Estudo sobre o tema de Dissertação de Mestrado: *Sistemas de Avaliação de Desempenho na Administração Pública Cabo-Verdiana (Abordagem A Uma Autarquia) – Diagnóstico e Proposta Melhoria.*

Entrevista com um funcionário da organização.

I. Dados gerais

- 1) Número de departamentos:
- 2) Tipos de departamentos/ Forma de departamentalização:

II. Recursos Humanos

- 1) **Número de total de funcionários:**

- 2) **Distribuição de funcionários:**

A. Por de departamentos.

B. Por Tipos de Quadros:

- a. Regime carreira
- b. Regime de emprego

C. Por Habilitação literária:

- a. Doutoramento
- b. Mestrado
- c. Licenciatura
- d. Bacharelato
- e. Ensino Secundário
- f. Ensino Médio
- g. Ensino Básico

D. Sindicalizados/ não sindicalizados

- 3) Tem um sistema de avaliação de desempenho formal implementando? É aplicado?
Desde quando?

Anexo III – Explicação do estudo aos Participantes

Apresentação do estudo

O tema de estudo é “*Avaliação de Desempenho na Administração Pública Cabo-Verdiana (Abordagem a uma Administração Local) – Diagnóstico e Proposta Melhoria*”, destina-se à Projeto de Mestrado em Gestão Empresarial no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

A aprovação do novo Sistema De Avaliação De Desempenho da Administração Pública, regulado pelo Decreto-Lei nº 58/2014, de 12 de Novembro, sobre o modelo de Gestão por Objetivos, orientada para resultados, traz uma serie de desafios a gestão das organizações públicas. De acordo com literatura as caraterísticas singulares do sector público podem intervir para limitar e, ou dificultar no processo de Gestão por Objetivos, por isso, os procedimentos devem ser adaptados para a natureza mutável das organizações do sector público

Reconhecendo a necessidade de adaptar os procedimentos da Avaliação De Desempenho nas organizações do sector público, este estudo pretende identificar e compreender as complexidades e, ou desafios da avaliação de desempenho na administração pública Cabo-Verdiana, a nível local. São objetivos específicos: Identificar limitações da administração local à implementação de um Sistema de Avaliação Desempenho e apresentar propostas de melhorias conducentes com as limitações.

Anexo IV – Guião de entrevista

Guião de Entrevista

Estudo sobre o tema de Projeto de Mestrado: *Sistemas de Avaliação de Desempenho na Administração Pública Cabo-Verdiana (Abordagem A Uma Autarquia) – Diagnóstico E Proposta Melhoria.*

Entrevista com um Diretor de um departamento da organização.

I. Dados gerais

- 1) Idade:
 - a. 18-30 ()
 - b. 31-43 ()
 - c. 44-56 ()
 - d. Mais de 56 ()
- 2) Habilitação literária (concluído):
 - a. Doutoramento ()
 - b. Mestrado ()
 - c. Pós-graduação ()
 - d. Licenciatura ()
- 3) Anos de experiência (Sector Privado, e Público, nesta ou noutra instituição)
 - a. Menos de 1 ano ()
 - b. 1-5 Anos ()
 - c. 6-10 Anos ()
 - d. Mais de 10 anos ()
- 4) Experiência no Sector Privado:
 - a. Não tem ()
 - b. Menos de 1 ano ()
 - c. 1-5 Anos ()
 - d. 6-10 Anos ()
 - e. Mais de 10 anos ()
- 5) Tempo de trabalho nesta instituição:
 - a. Menos de 1 ano ()
 - b. 1-5 Anos ()
 - c. 6-10 Anos ()
 - d. Mais de 10 anos ()

- 6) Tempo no cargo que ocupa:
- a. Menos de 1 ano (_)
 - b. 1-5 Anos (_)
 - c. 6-10 Anos (_)
 - d. Mais de 10 anos (_)

II. Gestão e avaliação de desempenho (AD) na gestão da administração local

Contexto Social Organizacional

- 1) No Dec. Regulamentar nº 19/93 de 27 Setembro Sistema Avaliação de Desempenho (SAD), Os instrumentos de avaliação estabelecidos pela lei eram muito subjetivos, com lista de competências limitado, incidindo apenas sobre aspetos comportamentais e de assiduidade. Qual o grau de dificuldade em identificar o nível de desempenho e discutir com os subordinados no seu departamento. (Elevado, Razoável, Baixa). Justifica
- 2) Reconhece a necessidade de implementação de um SAD que possa contribuir para melhor gestão dos funcionários e desta organização? Explica
- 3) Uma das características mais importantes de AD eficaz é qualidade da relação entre o supervisor e o subordinado. Como qualifica a sua relação com os seus subordinados (Muito Bom, Bom, Razoável, Mau). Justifica.
- 4) A percepções de motivação por parte do supervisor influência a forma como o desempenho do funcionário é visto e avaliado. Na sua opinião, qual desses aspetos motiva mais os funcionários do seu departamento: Salario, possibilidade de progressão, reconhecimento, ambiente de trabalho, relação com a chefia, estabilidade de emprego e motivação pelo serviço público. Justifica.
- 5) Especialização – Avaliação de desempenho sem formação normalmente tem como consequência baixa de confiança na supervisão.
 - a. Tem formação e experiencia de SAD – Gestão por Objetivos.
 - b. Sector público ou privado?
 - c. Avaliou ou foi avaliado?

Elementos Organizacionais

- 1) A literatura constata que a gestão na administração pública (AP) é condicionada por conjuntos de Fatores internos (aqueles podem ser afetado, alterado ou desenvolvido pelas administrações locais) e Fatores externos (aqueles que não podem ser afetado ou

modificado pela administração local). Que fatores, internos e externos, condicionam na gestão desta organização. Justifica.

- 2) O apoio sindical constitui um fator importante para o sucesso de qualquer SAD, pois a insatisfação com o processo, frequentemente resulta em queixas em locais de trabalho sindicalizados. Como classifica o nível influência/participação dos sindicatos na gestão desta organização (Elevada, Razoável, Baixa)? Justifica
- 3) A falta de recursos pode inutilizar os atributos necessários para a eficácia do SAD. Um sistema eficaz requer avaliação sistemática, analisando a confiabilidade e a validade das avaliações de desempenho para identificar áreas problemáticas específicas. Todos estes procedimentos requerem investimentos consideráveis que muitos governos podem não ter capacidade de fazer. Na sua opinião, esta organização possui recursos suficientes para implementação, aplicação do SAD (desde da formação inicial dos funcionários e dos custos recorrentes do SAD), e de acordo com os resultados compensar os funcionários (estabelecido pelo Dec. Lei nº 58/2014 e pelo Plano de Cargos, Carreiras e Salários). Explica.
- 4) A prática efetiva da Gestão por Objetivos requer capacidade organizacional para estabelecimento e execução de metas, o poder tradicional de uma burocracia centralizada deve ser substituído por um novo conceito de poder descentralizado – flexibilidade de gestão, ou empresarialização do sector público.
 - a) Acredita que a estrutura atual da administração pública Cabo-Verdiana em geral e desta instituição assemelha ao do sector privado ou ainda é tradicionalmente burocrática. Explica
 - b) Sente que tem total poder para inovar e executar no exercício das suas funções, ou está limitado por conjunto de procedimentos burocráticos tendo que aceitar objetivos impostos por outros? Explica.
- 5) Segundo o novo SAD, Gestão por Objetivos, metas específicas devem ser definidas, e o funcionário deve estar comprometido com a consecução desses objetivos. No entanto a literatura constata que no SP, os objetivos geralmente não são claramente definidos, e isto dificulta a mediação e obtenção de resultados tangíveis. Como classifica o grau de dificuldade de fixação de objetivos individuais, específicos e mensuráveis no seu departamento? Explica. (Fácil; Razoável; Difícil; Impossível)
- 6) Na sua opinião que outros fatores poderão limitar o sucesso o novo SAD nesta instituição?

Anexo V – Inquéritos

Inquéritos

O presente inquérito destina-se a um estudo sobre o tema de Projeto de Mestrado *“Sistemas de Avaliação de Desempenho na Administração Pública Cabo-Verdiana (Abordagem A Uma Autarquia) – Diagnóstico E Proposta Melhoria”*, e devem ser respondidos pelos funcionários não-dirigentes da organização.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

Leia com atenção as perguntas e marque apenas um X para cada resposta. Caso a pergunta não corresponda com sua realidade de trabalho, deixe a resposta em branco, ou marque “não se aplica”.

Por favor responder a todas as questões.

III. Dados Pessoais

3) Departamento:

4) Idade:

- a. 18-30 (☐)
- b. 31-43 (☐)
- c. 44-56 (☐)
- d. Mais de 56 (☐)

5) Habilitação literária (completo):

- a. Doutoramento (☐)
- b. Mestrado (☐)
- c. Licenciatura (☐)
- d. Bacharelato (☐)
- e. Ensino secundário (☐)
- f. Ensino médio (☐)
- g. Ensino básico (☐)

6) Anos de experiência (Sector Privado, e Público, nesta ou em outras instituições)

- a. Menos de 1 ano (_)
- b. 1-5 Anos (_)
- c. 6-10 Anos (_)
- d. Mais de 10 anos (_)

7) Tempo de trabalho nesta instituição

- a. Menos de 1 ano (_)
- b. 1-5 Anos (_)
- c. 6-10 Anos (_)
- d. Mais de 10 anos (_)

8) Tem experiência no sector privado?

- a. Não (_)
- b. Sim (_)
 - 1. Menos de 1 ano (_)
 - 2. 1-5 Anos (_)
 - 3. 6-10 Anos (_)
 - 4. Mais de 10 anos (_)

IV. Contexto social Organizacional

Responda as seguintes questões:

1) Categoria profissional:

- a. Técnico Especialista (_)
- b. Técnico Superior (_)
- c. Técnico (_)
- d. Assistente técnico (_)
- e. Assistente operacional (_)

2) Relação com seu supervisor

C= Concordo; D= Discordo

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

Questões	Concordância		Grau de Satisfação				
	C	D	1	2	3	4	5
Existe uma relação mútua de confiança e apoio com seu supervisor							
O seu chefe é receptivo as suas sugestões							
As orientações do seu chefe são claras, específicas e precisas							
Alguns Comportamentos do meu supervisor são estrategicamente projetados para maximizar interesses próprios							
No geral a relação com o seu supervisor é positiva							

3) Motivação

A. Sente-se motivado no seu trabalho?

- a. Muito motivado ()
- b. Razoavelmente motivado ()
- c. Pouco motivado ()

B. Destes fatores qual tem maior impacto na sua motivação (escolher apenas um)?

- a. Salario ()
- b. Reconhecimento ()
- c. Possibilidade de progressão ()
- d. Ambiente de trabalho ()
- e. Relação com a chefia ()
- f. Motivação pelo serviço público ()
- g. Estabilidade no emprego ()

4) Formação e experiência com avaliação de desempenho

A. Tem formação de avaliação de desempenho?

- a. Não ()
- b. Sim ()
 - 1. Gestão por objetivos ()
 - 2. Outro modelo ()

B. Tem experiência com avaliação de desempenho?

- a. Não ()
- b. Sim ()
 - 1. Gestão por objetivos ()
 - 2. Outro modelo ()

C. O Dec. Lei nº 58/2014 de 12 de Novembro estabelece os princípios e normas do novo Sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública.

a. Conhece as fundamentações, princípios e normas deste decreto?

- 1. Sim ()
- 2. Não ()

b. Participou em sessões de socialização deste novo sistema?

- 1. Sim ()
- 2. Não ()

V. Estratégia organizacional

4) Comunicação e *Feedback*:

Responda as seguintes questões

1 = Não se aplica; 2 = Nunca; 3 = Raramente; 4 = Quase sempre; 5 = Sempre

Questões	1	2	3	4	5
O seu chefe comunica com regularidade o juízo que faz do seu desempenho					
Quando o seu chefe comunica a apreciação que faz do seu desempenho vê como oportuna e construtiva					
A visão que seu supervisor tem do seu desempenho corresponde a sua performance					

5) Compensação:

A. Já obteve alguma compensação financeira (excluindo salários) pelo seu desempenho?

a. Não ()

b. Sim ()

B. Obteve compensações não financeiras pelo seu desempenho?

a. Não ()

b. Promoção ()

c. Progressão ()

d. Outra (), Qual?

C. Responda as seguintes questões

C= Concordo; D= Discordo

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

Questões	Concordância		Grau de Satisfação				
	C	D	1	2	3	4	5
O seu salario corresponde com seu nível desempenho							
O seu cargo corresponde com seu nível desempenho							
Sente-se que a sua contribuição é valorizada							
No geral a sua situação no trabalho corresponde com seu desempenho							

6) Influencia no processo de definição de metas:

1 = Não se aplica; 2 = Nunca; 3 = Raramente; 4 = Quase sempre; 5 = Sempre

Questões	1	2	3	4	5
Participa na formulação de objetivos gerais da organização					
Participa na formulação de objetivos específicos para seu departamento					
Participa na formulação de seus objetivos					
Sente-se que seus objetivos estão diretamente relacionados com o sucesso da organização					
Sente-se que seus objetivos estão diretamente relacionados com o sucesso do seu departamento					

Muito obrigado pela sua colaboração!

Anexo VI – Tabelas

Tabela 9 - Caracterização dos funcionários por departamentos

Caraterísticas	Dados
Distribuição por departamentos	Dos 29 inqueridos, 10.3% pertenciam ao departamento D1, 24.1% à D2, 31% à D3, 13.8% à D4, e 20.7% à D5.
Idade	27.6% dos inquiridos (D3=37,5%; D4=25%; D4=37,5%) tinham idade compreendida entre 18-30 anos, 58.6% (D1=11,8%; D2=32,25%; D3=32,25%; D4=5,9%; D5=11,8%) entre 31-43, e 13.8% (D1=25%; D2=25%; D4=25%; D5=25%) com idade compreendida entre 44-56.
Habitação literária	13.8% dos inquiridos (D2=25%; D3=50%; D4=25%) estavam habilitado com licenciatura, 27.6% com bacharelato (D2=37,5%; D3=25%; D4=37,5%), 48,3% com ensino secundário (D1=20,9%; D2=20,9%; D3=35,7%; D5=20,9%), 3.4% com ensino medio (D5=100%), e 6,9% com ensino básico (D5=100%).
Experiência profissional	3.4% dos inquiridos (D4=100%) tinham menos de 1 ano de experiência profissional, 31% (D2=11,1%; D3=33.3%; D4=11,1%; D5=44,5%) entre 1-5 anos, 10.3% (D2=66,7%; D3=33,3%) entre 6-10 anos, e 55,2% (D1=18,75%; D2=25%; D3=31,25%; D4=12,5%; D5=12,5%) com mais de 10 anos experiência.
Experiência no sector privado	59% dos inquiridos (D1=11,8%; D2=23,5%; D3=35,3%; D4=17,6%; D5=11.8%) não tinham experiência no sector privado, 14% (D2=25%; D5=75%) com menos de 1 ano, 24% (D1=14,28%; D2=28,57%; D3=28,57%; D4=14,29%; D5=14,29%) entre 1-5 anos, e 3% (D3=100%) com mais de 10 anos.
Situação perante o emprego	6,9% dos inquiridos (D4=100%) trabalhavam na instituição menos de 1 ano, 27,6% entre 1-5 anos (D2=12,5%; D3=37,5%; D5=50%), 10,3% (D2=66,7%; D3=33,3%) entre 6-10 anos, e 55,2% (D1=18,75%; D2=25%; D3=31,25%; D4=12,5%; D5=12,5%) com mais de 10 ano.